

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CULTURA E DESEMPENHO DE EQUIPES DE PROJETOS GLOBAIS: UM
ESTUDO EM EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS**

Ivete Rodrigues

Orientador: Prof. Dr. Roberto Sbragia

SÃO PAULO

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

IVETE RODRIGUES

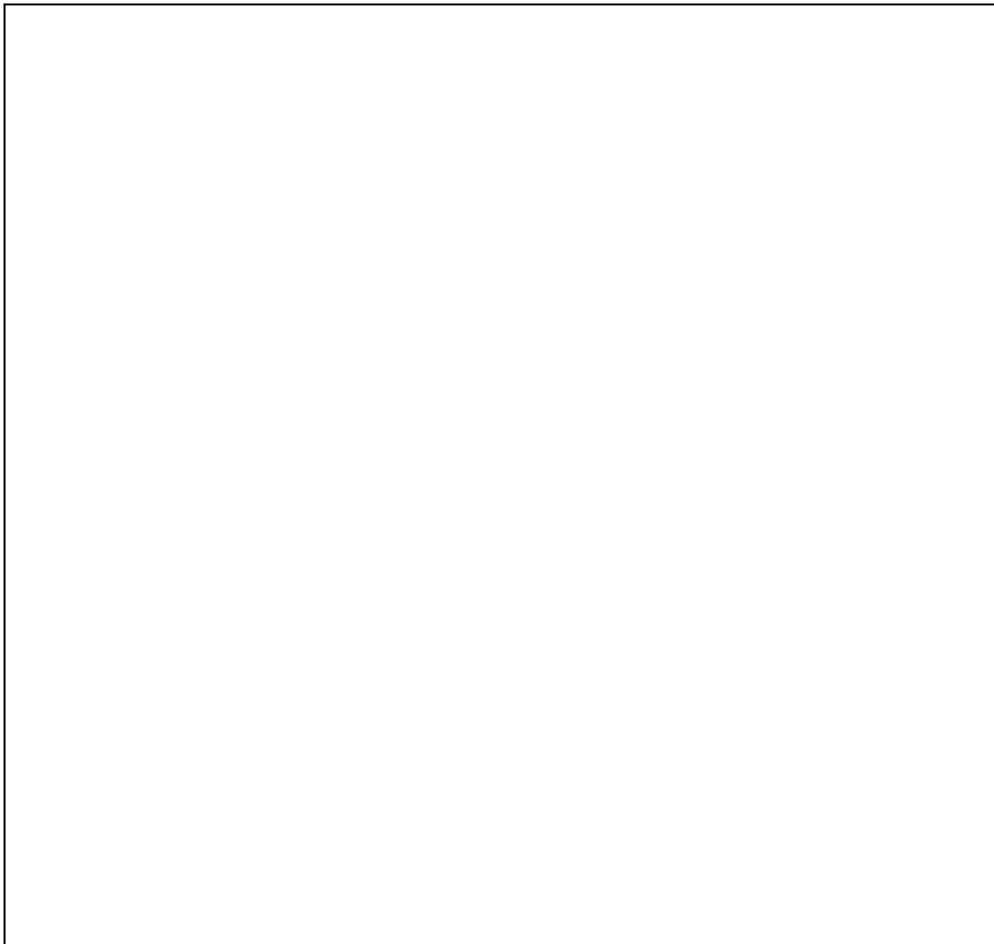
**CULTURA E DESEMPENHO DE EQUIPES DE PROJETOS GLOBAIS: UM
ESTUDO EM EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS**

Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Sbragia

SÃO PAULO

2010



FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Rodrigues, Ivete

Cultura e desempenho de equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras / Ivete Rodrigues. -- São Paulo, 2010. 194 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.
Orientador: Roberto Sbragia.

1. Cultura organizacional 2. Internacionalização de empresas
3. Administração de projetos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.1

A Deus e aos meus santos protetores,
Ao meu pai, *in memoriam*, pelos valores
e ensinamentos a mim transmitidos;
À minha mãe, pelo amor, pelo exemplo
de vida e pelas orações;
Ao meu marido, Oswaldo, pelo amor
incondicional;
Aos meus filhos, Beatriz e Leonardo,
fontes da energia que me guia e me
motiva a superar os obstáculos.

É necessário reconhecer que ninguém faz uma tese de doutorado sozinho. Foram várias as pessoas que me apoiaram e o espaço aqui não seria suficiente para nominá-las uma a uma. Mas certamente estão carinhosamente presentes em meu coração. A todas elas, minha gratidão.

Agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Sbragia, é muito pouco. Mais que os meus agradecimentos, ele merece a minha admiração, não só pela orientação técnica, sempre excepcional, mas também pelo cuidado, preocupação e apoio profissional em momentos imprescindíveis. Para mim, fica o seu exemplo de que é perfeitamente possível equilibrar rigor técnico e sensibilidade humana.

Agradeço ao Carlos Morais, que me auxiliou na pesquisa de campo e no tratamento dos dados, pelo profissionalismo, paciência e bom humor que realizou suas tarefas, mesmo que às madrugadas. Ao Prof. Amaru Maximiano, agradeço pelo apoio profissional e compreensão quanto ao meu afastamento temporário do trabalho. À Selma Baião, com quem compartilho a amizade e o trabalho há muitos anos, dirijo um agradecimento especial pelo permanente estímulo ao meu crescimento profissional e intelectual. Ela, juntamente com a Ana Carolina Angeli Polete, a quem também registro meus agradecimentos, motivadas pelo espírito de equipe, substituíram-me em minhas atividades profissionais na etapa final do doutorado, a fim de que eu pudesse me dedicar exclusivamente à conclusão da tese.

À Mari Gonçalves, companheira de muitos projetos no Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo (PGT/USP) e agora na Fundação Instituto de Administração (FIA), agradeço pelo estímulo e ajuda constantes, não só como profissional, mas também como amiga. Rosa Bonina, Adriana Bonfim, Samarina de Liz Pereira e Amanda Rafaela de Souza Costa são excelentes profissionais que sempre me ajudaram nos vários momentos em que tive de me ausentar do trabalho para cuidar dos assuntos do doutorado. A todas elas, minha gratidão.

Institucionalmente, agradeço à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, que me propiciou ensino gratuito, de qualidade, e ambiente acadêmico de alto nível. À Fundação Instituto de Administração, agradeço pela oportunidade que me tem dado de crescer profissionalmente. Aos profissionais das empresas pesquisadas agradeço pela atenção, apoio e informações fornecidas, essenciais para a realização deste estudo.

Agradeço aos meus pais, cuja crença na educação como a melhor herança e a melhor forma de mobilidade social, permitiram-me chegar até aqui. Por fim, agradeço ao meu marido Oswaldo, cujo amor, companheirismo e amizade foram fundamentais, principalmente nos momentos difíceis que fazem parte de todo processo de aprendizagem. Nosso amor, de fato, tem sido um grão que não para de germinar. Beatriz e Leonardo, meus filhos, merecem um agradecimento especial por toda a paciência que tiveram durante um processo em que muitas vezes tive que ser egoísta.

“A cultura adquire formas diversas através do tempo e do espaço. Essa diversidade se manifesta na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade. Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é, para o gênero humano, tão necessária quanto a diversidade biológica é para a natureza”.

Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, Unesco, 2002

RESUMO

A internacionalização das empresas brasileiras traz uma nova realidade: a necessidade de implementação de projetos globais. Estes trazem, em seu bojo, o desafio do gerenciamento de equipes multiculturais. Sendo um fenômeno recente, com pouco desenvolvimento teórico, o presente estudo buscou entender as relações entre características culturais e desempenho de equipes de projetos globais em multinacionais brasileiras, em contextos de alta e baixa distância cultural. Uma vez identificadas estas relações, tratou-se de entendê-las à luz do processo de gerenciamento de equipes. Para levar avante esta discussão, empreendeu-se um estudo de campo com enfoque tanto quantitativo quanto qualitativo junto a 34 projetos globais de multinacionais brasileiras, em que participaram pessoas oriundas de 22 países. Os resultados indicam que características culturais estão, sim, associadas ao desempenho da equipe, seja técnico ou humano, e que essa associação tem diferentes intensidades a depender do contexto. A proximidade hierárquica e o coletivismo foram mais importantes em contextos de baixa distância, enquanto que a feminilidade e a propensão ao risco foram mais importantes em contexto de alta distância cultural. Em que pese estes resultados, verificou-se que há, entre os projetos pesquisados, pouca preocupação concreta com a questão da multiculturalidade e pouco incentivo ao desenvolvimento intercultural dos membros da equipe, o que acaba prejudicando a construção de um *mindset* global, importante para as empresas multinacionais brasileiras atuarem com sucesso no exterior. Ao final do estudo, foram propostas recomendações para que as empresas brasileiras comecem a gerenciar suas equipes globais de forma a evitar os problemas que a multiculturalidade pode trazer, que vão desde conflitos entre pessoas até o fracasso do projeto.

ABSTRACT

The internationalization of Brazilian companies brings a new reality: the need for implementation of global projects. These, in turn, carry in their essence the challenge of managing multicultural teams. Being a recent phenomenon, with little theoretical development, this study sought to understand the relationships between cultural features and performance of project teams in global projects of Brazilian multinationals, in contexts of high and low cultural distance. Once these relations were identified, we tried to understand them in light of the teams management process. To carry out this discussion, we undertook a field study, with both quantitative and qualitative focus, of 34 global projects of Brazilian multinationals, in which people from 22 countries took part. The results indicate that cultural traits are associated to team performance, whether technical or human, and this association has different intensities depending on the context. At the end of the study, recommendations were proposed for Brazilian companies to start managing their global teams so as to avoid the problems that multiculturalism can bring, which range from conflicts between people until the complete failure of the project.

Palavras-chave: gestão de equipes, gestão de projetos, projetos globais, projetos internacionais, equipes multiculturais.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE TABELAS	4
LISTA DE GRÁFICOS	5
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Contexto e Problema	7
1.2 Objetivos e Contribuições do Estudo	10
1.3 Delimitações do Estudo.....	11
1.4 Estrutura do Documento.....	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
2.1 A Internacionalização das Empresas Brasileiras.....	15
2.2 Projetos Globais	25
2.2.1 Conceitos e Características de Projetos Globais	26
2.2.3 Tipos de Projetos Globais	32
2.3 Equipes Globais.....	34
2.3.1 Fatores Críticos de Desempenho de Equipes Globais.....	36
2.3.2 O Processo de Gestão das Equipes Globais	38
2.3.3 Medidas de Desempenho de Equipes de Projetos Globais	43
2.4 A Questão Cultural.....	47
2.4.1 Cultura: conceitos, definições e níveis de abordagem	48
2.4.2 Cultura Nacional	50
2.4.2.1 O estudo de Hofstede	50
2.4.2.2 O estudo de Hampden-Turner e Trompenaars	53
2.4.2.3 O projeto Globe.....	55
2.4.3 Cultura Brasileira	58
2.4.3.1 Os estudos nacionais sobre cultura brasileira.....	58
2.4.3.2 A cultura brasileira segundo Hofstede	63
2.5 Distância Cultural.....	66
2.6 Competência Intercultural	73
2.7 Equipes Globais, Características Culturais e Distância Cultural	76
2.8 Síntese da Revisão Bibliográfica.....	83
3 METODOLOGIA	85
3.1 Natureza e Método de Estudo	86
3.2 Modelo Conceitual	87
3.3 Definição Operacional das Variáveis.....	89
3.3.1 Variável Dependente	89
3.3.2 Variável independente: características culturais	92
3.3.3 Variável moderadora: distância cultural	94
3.4 Hipóteses e Proposições do Estudo.....	95
3.5 Procedimentos amostrais.....	97
3.5.1 Características das Empresas	99
3.5.2 Características dos Projetos Globais	99
3.6 Procedimentos de Coleta dos Dados	102
3.6.1 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados	103
3.6.2 Fontes de Informação	105
3.7 Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados	107
3.7.1 Tratamento dos Dados.....	107

3.7.2	Procedimentos de Análise dos Dados	107
3.7.3	Limitações Metodológicas	110
3.8	Síntese dos Procedimentos Metodológicos	111
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	113
4.1	Análise Descritiva dos Dados	113
4.1.1	Desempenho das Equipes.....	113
4.1.1.1	Indicadores Humanos de Desempenho	113
4.1.1.2	Indicadores Técnicos de Desempenho	119
4.1.2	Características Culturais das Equipes de Projetos.....	122
4.1.3	Distância cultural entre os países participantes dos projetos	129
4.2	Análise das Hipóteses de Pesquisa.....	140
4.2.1	Análise das Relações entre a Variável Independente, a Variável Dependente e a Variável Moderadora.....	145
4.3	Análise Qualitativa: o processo de gestão das equipes globais.....	150
4.3.1	Planejamento da Equipe	151
4.3.2	Desenvolvimento da Equipe.....	154
4.3.3	Gerenciamento da Equipe	156
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	162
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	171
	APÊNDICE 1 - PROTOCOLO DE ENTREVISTA.....	179
	APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTAS	180
	APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO	181

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características do Processo de Internacionalização das Empresas Brasileiras.....	17
Quadro 2 - As Multinacionais Brasileiras	21
Quadro 3 - Ranking 2008 das Empresas mais Internacionalizadas do Brasil.....	23
Quadro 4 - Vantagens e Desvantagens dos Projetos Globais.....	25
Quadro 5- Definições e especificidades dos projetos globais	30
Quadro 6 - Comparação entre os atributos de projetos tradicionais e projetos globais	31
Quadro 7 - Atributos de Projetos Globais	31
Quadro 8 - Facilitadores e barreiras ao desempenho de equipes de projetos.....	37
Quadro 9 - Características dos Esforços de Equipes de Desenvolvimento de Novos Produtos.....	38
Quadro 10 - Atividades de Gerenciamento de Equipes	39
Quadro 11 - Comparação entre as dimensões culturais de Hofstede, Trompenaars e Projeto Globe ...	57
Quadro 12 - Características da Cultura Brasileira.....	59
Quadro 13 - Principais traços culturais brasileiros.....	59
Quadro 14 - Modelo CAGE	71
Quadro 15 - Impacto da Dimensão Controle da Incerteza na Gestão de Equipes	79
Quadro 16- Correlação entre os Modelos PMI e Tuckman e Fatores Culturais	82
Quadro 17- Definição Operacional do Desempenho Humano da Equipe (Variável Dependente)	90
Quadro 18 - Definição operacional do desempenho técnico da equipe (Variável Dependente).....	91
Quadro 19 - Definição operacional da variável independente (características culturais).....	93
Quadro 20 - Hipóteses de Pesquisa.....	95
Quadro 21 - Planejamento do Estudo de Campo	103
Quadro 22 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos.....	112
Quadro 23 - Planejamento da Equipe e Impactos Culturais.....	151
Quadro 24 -- Desenvolvimento da Equipe e Impactos Culturais	155
Quadro 25 - Gerenciamento da Equipe e Impactos Culturais	157

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipo de Distribuição do Desempenho das Equipes – Teste Kolmogorov-Smirnov	108
Tabela 2- Indicadores Humanos de Desempenho da Equipe do Projeto	114
Tabela 3- Indicadores Técnicos de Desempenho	119
Tabela 4 - Características culturais das equipes globais	123
Tabela 5 – Projetos de Baixa Distância Cultural.....	130
Tabela 6 - Projetos de alta distância cultural.....	135
Tabela 7 - Relações entre características culturais e desempenho das equipes globais	140
Tabela 8 - Relações entre características culturais e desempenho alto e baixo da equipe de projetos	142
Tabela 9- Relações entre variável dependente, independente e moderadora	146
Tabela 10 - Associação entre distância cultural e desempenho da equipe.....	149
Tabela 11 - Projetos participantes do estudo qualitativo.....	150

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Características Culturais Brasileiras	64
Gráfico 2 - Satisfação das equipes de projetos globais	115
Gráfico 3 - Criatividade nas Equipes de Projetos globais	116
Gráfico 4 - Comprometimento das Equipes de Projetos Globais.....	117
Gráfico 5 – Confiança entre os membros das equipes de projetos globais	118
Gráfico 6 - Comparação entre os indicadores humanos de desempenho	118
Gráfico 7 - Desempenho das equipes globais quanto à prazo.....	120
Gráfico 8 - Desempenho das equipes globais quanto à custos e qualidade	121
Gráfico 9 - Desempenho humano e técnico das equipes globais	122
Gráfico 10 - Proximidade Hierárquica das Equipes de Projetos	124
Gráfico 11 - Coletivismo das Equipes Globais	125
Gráfico 12 - Feminilidade das Equipes de Projetos Globais.....	126
Gráfico 13 - Propensão ao risco nas equipes globais de projetos	127
Gráfico 14 - Comparação entre os dados do estudo e os dados de Hofstede (2003)	128
Gráfico 15 - Índice de Distância Hierárquica entre os Projetos de baixa distância cultural ..	131
Gráfico 16 - Índice de Individualismo x Coletivismo entre os projetos de baixa distância cultural ..	132
Gráfico 17 - Índice de masculinidade x feminilidade entre os projetos de baixa distância cultural...	133
Gráfico 18 - Índice de Controle da Incerteza entre os projetos de baixa distância cultural...	134
Gráfico 19 - Índice de Distância Hierárquica entre os projetos de alta distância cultural	136
Gráfico 20 - Índice de Individualismo x Coletivismo entre os projetos de alta distância cultural	137
Gráfico 21 - Índice de masculinidade x feminilidade entre os projetos de alta distância cultural	138
Gráfico 22 - Índice de Controle da Incerteza entre os projetos de alta distância cultural.....	139
Gráfico 23-- Relações entre Variável Independente e Dependente	141
Gráfico 24 - Relações entre Variáveis Independentes e Desempenho Alto e Baixo das Equipes.....	142
Gráfico 25 - Relações entre variáveis independente, dependente e moderadora	147
Gráfico 26 - Associação entre Desempenho das Equipes e Distância Cultural	149

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, em primeiro lugar, é apresentado o contexto mais amplo em que se insere o estudo, a fim de possibilitar uma melhor compreensão sobre a importância do tema e do problema de pesquisa, decorrente de tal contexto. São explicitadas as questões de pesquisa, apresentados os objetivos do estudo e esboçadas as principais contribuições que o trabalho busca prover. São definidos, ainda, o escopo do estudo e os conceitos teóricos que o delimitam. Por último, o documento é apresentado em sua totalidade.

1.1 Contexto e Problema

A palavra globalização pode estar desgastada pelo excesso de uso, mas o mesmo não se pode dizer dos seus efeitos nas organizações. Embora não seja um fenômeno recente, posto que as trocas econômicas entre países remontam à antiguidade, a globalização atual é caracterizada por um aumento profundo na frequência e na intensidade do fluxo de produtos, componentes, matérias primas, serviços, pessoas, capital e informações entre as fronteiras dos países. Por conseguinte, o ambiente das organizações é muito mais dinâmico, turbulento e incerto que foi no passado.

No contexto econômico brasileiro, é possível distinguir os impactos organizacionais da globalização em pelo menos dois movimentos importantes intrinsecamente relacionados. Por um lado, vê-se um processo de internacionalização das empresas brasileiras, marcado pela necessidade de inserção externa da economia do país. Embora ainda tímido, vem demonstrando uma força cada vez maior, seja pela necessidade das empresas de superar barreiras tarifárias e não-tarifárias às exportações, seja para fazer frente às oscilações de demanda no mercado doméstico, seja para garantir competitividade em nível global. Além disso, estudos recentes indicam que as empresas brasileiras internacionalizadas que investem em inovação conseguem aproveitar de maneira mais eficiente os rendimentos advindos do ganho de escala e inserem-se mais intensamente no comércio internacional. Haveria, portanto, um círculo virtuoso entre internacionalização, inovação e aumento da competitividade das empresas brasileiras. A abertura de mercados externos ocasionaria maior competitividade das

empresas e geraria maior capacitação tecnológica por meio de um processo de retroalimentação (ARBIX; SALERNO; DE NEGRI, 2005).

Os projetos são considerados meios pelos quais as estratégias das organizações, inclusive aquelas relacionadas à internacionalização, são levadas a efeito. Conseqüentemente, são cada vez mais desenvolvidos além das fronteiras nacionais. Essa nova realidade introduz uma gama inédita de desafios gerenciais, a partir do momento em que indivíduos de diferentes organizações, de diferentes países, e com diferentes sistemas de valores precisam compartilhar autoridade, responsabilidade e tomada de decisões (SHORE; CROSS, 2005).

A habilidade das empresas multinacionais de integrar recursos, conhecimento e ativos globalmente dispersos é uma de suas principais vantagens competitivas. Para isso, o principal desafio, segundo Atamer e Schweiger (2003), é buscar a cooperação e a coordenação entre forças-tarefas e equipes de projetos por meio de redes sociais e interações humanas entre indivíduos geograficamente distantes. Algumas questões estão colocadas, segundo os autores, para os estudiosos sobre o tema: a) como ocorrem as interações entre pessoas com diferentes culturas e diferentes competências? b) quais são os mecanismos que permitem uma adequada formação e funcionamento destes grupos e redes internacionais? Especificamente sobre equipes de projetos globais, os autores postulam que há uma série de questões que o contexto de globalização traz para os pesquisadores: a) como as equipes globais estão sendo configuradas nas empresas multinacionais? b) qual a dinâmica subjacente ao funcionamento destas equipes globais? c) quais são as competências organizacionais que favorecem a colaboração entre pessoas geograficamente dispersas? d) quais os fatores que favorecem ou inibem sua efetividade? Quais os fatores que levam à satisfação das equipes?

Se por um lado a cooperação e a coordenação de equipes de projetos globais é um desafio, por outro a questão cultural também é identificada como um fator de interesse, já que pode trazer benefícios, tais como o aumento da criatividade proporcionado por ambientes heterogêneos, mas também pode ser causa de insucessos em projetos desta natureza. Como é sabido, cada indivíduo carrega consigo sua cultura e seus valores. Portanto, o gerente de projeto que atua num ambiente global precisa reconhecer que a heterogeneidade cultural pode afetar, negativa ou positivamente, o sucesso do projeto. No entanto, em que pese essa importância, pesquisa realizada por Henrie e Sousa-Poza (2005) demonstra que o tema é pouco estudado por autores da área de gerenciamento de projetos. Ao fazerem uma análise em publicações especializadas

sobre o tema, cobrindo o período de 1993 a 2003, os autores concluíram que as publicações abordam mais temas como ferramentas, técnicas e processos de gerenciamento de projetos. Embora nos anos 90 as pesquisas sobre gerenciamento de projetos tenham focado, com mais intensidade, os aspectos humanos, tais como desenvolvimento de equipes, liderança e motivação, ainda assim a questão cultural não teve um papel relevante. Resultado semelhante é alcançado por Leybourne (2007), que aponta a necessidade de se ampliar os estudos sobre gerenciamento de projetos, saindo de um foco baseado, prioritariamente, em processos de gestão, para um foco maior na interação entre as pessoas. Essa lacuna da literatura apresenta desafios para os pesquisadores, que necessitarão incorporar teorias e conceitos desenvolvidos em outras disciplinas, a fim de construir conhecimentos e métodos aplicáveis ao gerenciamento de projetos.

Uma outra variável importante nesse contexto de internacionalização das empresas é a distância cultural entre os países que compõem as equipes de projetos. O conceito de distância cultural decorre do termo distância psíquica adotado pela escola nórdica de internacionalização de empresas. Há circunstâncias que dificultam o fluxo internacional de produtos e serviços decorrentes de diferenças econômicas, educacionais, de idioma, de cultura, costumes, religiões e sistemas legais e comerciais entre os países. Quanto maiores essas diferenças, maior a distância psíquica. O mesmo ocorre com relação à distância cultural: quanto maiores as diferenças culturais entre os países, maior a distância cultural. Problemas enfrentados por multinacionais devem-se, muitas vezes, aos conflitos causados por culturas distintas. A cultura determina, em grande parte, a forma como as pessoas e instituições operam no dia-a-dia. Se não há um entendimento claro dos padrões de comportamento individuais e institucionais, a comunicação entre os parceiros internacionais fica comprometida, podendo levar ao fracasso das iniciativas de internacionalização. Assim, estudar a questão cultural na sua relação com projetos globais ganha uma dimensão de grande importância.

Com os argumentos expostos, ficam evidenciadas as lacunas teóricas que este trabalho pretende ajudar a preencher, com foco em projetos globais implementados por multinacionais brasileiras. Certamente não é a intenção responder a todas as questões anteriormente levantadas, mas sim focar em um dos aspectos considerados importantes, que é a relação entre características culturais e desempenho das equipes. Assim, a fim de melhor compreender os fenômenos apontados, a questão de pesquisa que se pretende responder é: como as

características culturais estão associadas ao desempenho das equipes de projetos globais em multinacionais brasileiras, em contextos de alta e baixa distância cultural? Como sub-questão de pesquisa, pretende-se responder: Como os desafios apresentados por essas relações são tratados ao longo do processo de gerenciamento das equipes?

1.2 Objetivos e Contribuições do Estudo

Colocado esse panorama, o objetivo geral deste estudo é identificar e analisar as características culturais que podem estar associadas ao desempenho das equipes de projetos globais de multinacionais brasileiras, em contexto de alta e baixa distância cultural.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar e medir as características culturais em equipes de projetos globais;
- b) Identificar os critérios e medir o desempenho das equipes de projetos culturalmente distantes;
- c) Analisar as características culturais que favorecem ou inibem o desempenho de equipes globais de projetos;
- d) Identificar a dinâmica de funcionamento de equipes globais de projetos; e
- e) Propor alternativas gerenciais relacionadas à gestão de equipes que auxiliem os projetos globais a atingir os resultados esperados.

O estudo pretende contribuir com o avanço do conhecimento da seguinte forma:

- a) Ele integra, de forma inovadora, duas disciplinas complexas: cultura e administração de projetos. A partir do momento que busca um melhor entendimento sobre o desempenho de equipes de projetos globais a partir de uma perspectiva cultural, traz para a área de administração de projetos contribuições de outras áreas, principalmente dos estudos sobre comportamento organizacional. Com isso, presume-se que há uma contribuição teórica expressiva, frente às lacunas existentes na literatura sobre o tema.
- b) Muitos estudos tem sido feitos sobre empresas multinacionais que ingressam no mercado brasileiro, mas o movimento contrário ainda é pouco estudado. Nesse sentido, o estudo ora apresentado traz um novo enfoque, que é o melhor entendimento das dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras em processo de internacionalização,

especificamente quanto ao impacto da cultura na gestão de equipes internacionais . Assim, pretende contribuir para o avanço do conhecimento ainda incipiente sobre as diferentes dimensões que envolvem o processo de internacionalização das empresas brasileiras.

- c) Do ponto de vista da prática dos profissionais, o estudo busca contribuir com a proposição de sugestões de melhoria no processo de gerenciamento de equipes multiculturais, peculiares aos projetos globais, com o intuito de oferecer maiores chances de sucesso a tais projetos.

1.3 Delimitações do Estudo

O estudo está delimitado ao tema de gestão de equipes em projetos globais de multinacionais brasileiras. Os itens anteriores apontaram a importância, a complexidade e a amplitude do tema. Tratá-lo em toda a sua extensão é difícil e até mesmo impraticável, por isso cabe, nesse momento, estabelecer algumas delimitações.

Sabe-se que o desempenho das equipes de projetos globais é afetado por um grande número de variáveis, além da cultural. Há outros fatores, tais como estilos de liderança do gerente de projetos, complexidade das tarefas envolvidas, uso de tecnologias de comunicação apropriadas etc., que podem comprometer o desempenho de tais equipes. Portanto, estudos sobre o desempenho de equipes apenas sob a dimensão cultural podem chegar a resultados que não representam toda a complexidade da gestão de equipes globais.. No entanto, reconhece-se aqui, como premissa, que quando se trata da gestão de projetos globais, a cultura torna-se um dos fatores mais preponderantes.

É importante, ainda, definir os constructos teóricos que norteiam este estudo. Embora o termo cultura seja motivo de divergências entre teóricos, aqui ela é entendida como a programação mental dos indivíduos, formada por padrões de pensamento, sentimentos e ação potencial que cada ser transporta consigo, que resultam de uma aprendizagem contínua, e que predeterminam, parcialmente, o comportamento humano (Hofstede, 2003).

O conceito de empresa multinacional gera também divergências teóricas, sendo possível encontrar nomenclaturas com significados semelhantes ou distintos. Assim, o conceito de empresa multinacional brasileira aqui adotado é o mesmo empregado pelo projeto GINEBRA - Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras (Fleury *et al*, 2007) e refere-se a empresas que possuam as seguintes características:

- a) Sejam empresas nacionais (com origem ou controle acionário brasileiro);
- b) possuam uma ou mais unidades produtivas no exterior; e
- c) sejam ativamente gerenciadas no exterior.

Também projetos globais recebem conceitos distintos, tais como internacionais e virtuais. Essa discussão será aprofundada na revisão bibliográfica, mas desde já define-se que o conceito de projetos globais adotado atendeu, simultaneamente, às seguintes condições:

- a) projetos que possuíssem, em sua equipe, indivíduos oriundos de diferentes países;
- b) Projetos de equipes co-localizadas ou distribuídas;
- c) Projetos envolvendo uma ou mais instituições; e
- d) Projetos em andamento ou que tenham sido concluídos há menos de um ano.

O conceito de equipe, por sua vez, também não é uniforme. Há concepções distintas como trabalho em grupo, grupos tarefa, equipes multi-funcionais, equipes de alto desempenho e time. Há autores que defendem que time é mais forte que equipe, que por sua vez é mais forte que grupo. Aqui, optou-se por adotar o termo equipe, entendido como o conjunto de pessoas que buscam um objetivo comum, clara e explicitamente formulado. Estão imbuídos do senso de responsabilidade que lhes permitem cumprir as atribuições que os levarão à consecução dos objetivos acordados (Casado, 2002; Katzenbach e Smith, 2005).

1.4 Estrutura do Documento

Nesta introdução, foi feita uma apresentação e contextualização do tema, do problema de pesquisa, seus objetivos e contribuições. No próximo capítulo, apresenta-se a revisão bibliográfica, momento em que são tratados vários tópicos, partindo do entendimento dos aspectos mais gerais e estratégicos que estão levando à internacionalização das empresas brasileiras, até os aspectos mais táticos e operacionais, que dizem respeito aos desafios que este novo cenário impõe ao gerenciamento de projetos. São discutidos os conceitos

relacionados à cultura nacional e distância cultural, ao nível de profundidade que interessa ao presente estudo. São apresentados, ainda, conceitos, métodos e técnicas de gerenciamento de projetos e equipes globais, ressaltando os desafios culturais que tais equipes enfrentam. Ao final, tais temas são analisados e relacionados. Após o capítulo dedicado à revisão bibliográfica, é apresentada a metodologia pela qual o estudo foi conduzido, evidenciando-se o tipo de estudo, o modelo conceitual, a definição operacional das variáveis, as hipóteses de pesquisa, bem como os métodos de coleta, tratamento e análise dos dados. No terceiro capítulo, são apresentados, analisados e discutidos os resultados alcançados. Finalmente, o quarto capítulo apresenta as conclusões do estudo, além de proposições de melhoria no processo de gestão de equipes globais de projetos. O capítulo é encerrado com sugestões de novos estudos, ressaltando-se, ainda, as limitações próprias decorrentes de trabalhos científicos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica debruçou-se sobre três grandes dimensões: internacionalização das empresas brasileiras, projetos globais e cultura. A figura 1 retrata a racionalidade adotada na estruturação deste capítulo.

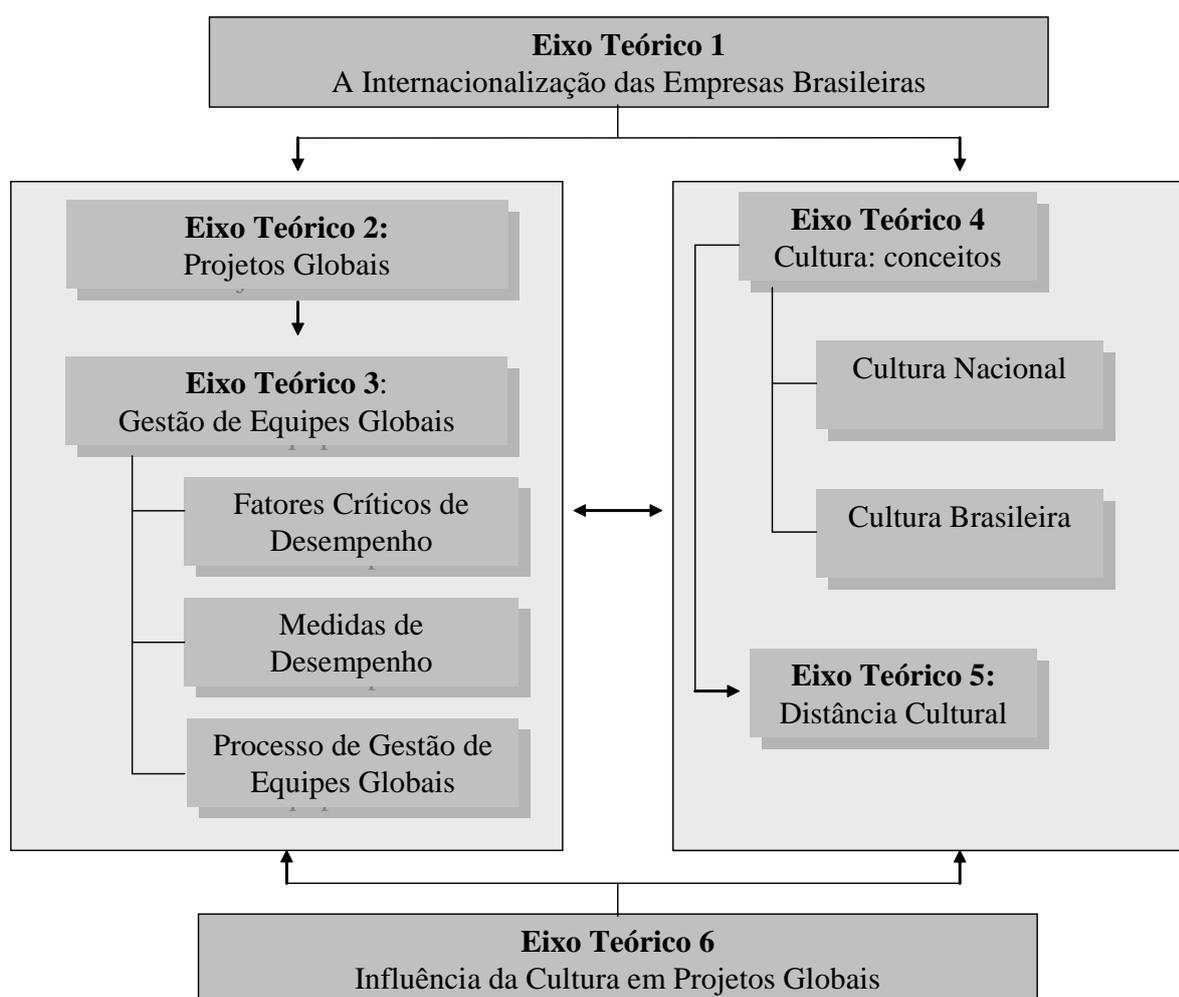


Figura 1 - Eixos teóricos da revisão bibliográfica

As três dimensões citadas foram desdobradas em seis eixos teóricos:

- a) No primeiro eixo teórico foram estudados aspectos relacionados ao processo de internacionalização das empresas brasileiras. Esse é o contexto em que esse estudo está imerso e, portanto, entender as peculiaridades desse processo se faz necessário para situar a questão dos projetos globais.

- b) **Projetos globais:** como objetos de análise do estudo, projetos globais também merecem uma análise detalhada. Em função disso, foi desdobrado em dois eixos, sendo que o eixo dois avança sobre o entendimento da realidade dos projetos globais e o eixo três busca entender os aspectos de gestão das equipes peculiares a essa classe de projetos, tais como seus fatores críticos de sucesso, medidas de desempenho e o próprio processo de gestão.
- c) **Cultura:** sendo as características culturais dos países um dos aspectos centrais do estudo, é importante debruçar-se sobre seus conceitos. Para isso, essa dimensão foi segmentada em dois eixos teóricos. No eixo teórico quatro, foram analisados os aspectos conceituais que fundamentam o termo cultura, partindo-se de sua definição e dimensões, até chegar à análise do conceito de cultura nacional. Tendo em vista que o estudo trata de multinacionais brasileiras, foi dedicado um tópico aos aspectos culturais relevantes do Brasil. No eixo teórico cinco, buscou-se entender o conceito de distância cultural, bem como as formas de medi-la. Cabe ressaltar que esse não é um estudo antropológico; portanto, a questão cultural não teve aqui a profundidade que se espera desse tipo de estudo. Ela é tratada na profundidade que se julgou necessária para situar, claramente, as bases teóricas que dão suporte às análises pretendidas. Finalmente, no eixo teórico seis, busca-se entender as relações entre cultura e projetos globais, por meio da análise dos impactos positivos e negativos decorrentes de equipes multiculturais.

2.1 A Internacionalização das Empresas Brasileiras

A internacionalização das firmas é um tema de relevância para estudos uma vez que o estágio de tal internacionalização é um dos indicadores do grau de desenvolvimento do país. As empresas internacionalizam-se por razões diversas, podendo ser classificadas como reativas (ou defensivas) e proativas (ou agressivas). Dentre as razões reativas podem ser citadas a globalização dos concorrentes, as barreiras comerciais, regulamentações e restrições e exigências do consumidor. As razões proativas são a busca de economia de escala, oportunidades de crescimento, acesso aos recursos e economia de custos, e incentivos governamentais (DERESKY, 2004). Embora algumas companhias atinjam rapidamente um estágio de alto grau de internacionalização, o processo é, em geral, complexo e longo, por meio de estratégias de entrada em estágios, de forma incremental.

Estudos sobre a internacionalização das empresas brasileiras vêm ganhando importância nos últimos anos, devido ao processo de abertura da economia ao exterior. Tem sido evidente, desde então, a necessidade de as empresas nacionais tornarem-se competitivas em nível internacional a fim de manterem os mercados internos e expandirem os negócios no mercado internacional. O acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais brasileiras pelas economias de escala, efeitos de especialização e de aprendizado e pelo fornecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico. Esses efeitos, em nível de firmas, afetam a *performance* do país como um todo (ALEM, CAVALCANTI, 2005).

Grande parte das empresas brasileiras iniciaram seus investimentos diretos no exterior (IDE) a partir de 1990, embora antes disso algumas delas já dispusessem de subsidiárias, como é o caso da Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) e da Vale S.A. Trata-se de um processo de internacionalização tardia, quando comparado com empresas de países desenvolvidos e de outros países emergentes, inclusive da América Latina. Rocha, Silva e Carneiro (2007) apresentam uma série de razões para explicar o fenômeno da internacionalização tardia, que podem ser conferidas no quadro 1. Um dos principais motivos, como se vê, é o fato de o Brasil ser dono de um grande mercado doméstico, capaz de absorver os bens e serviços nacionais. Além disso, antes da abertura econômica iniciada nos anos 90, havia uma política econômica protecionista. Como resultado dessa conjuntura histórica da economia brasileira, pode-se dizer que as empresas se acomodaram com um subdesempenho, cujos parâmetros eram apenas faturamento e lucro (GOSHAL; TANURE, 2004).

Essa situação, mais os altos custos de transação que envolvem a internacionalização, desmotivaram as empresas brasileiras em sua expansão rumo ao exterior. Questões como ausência de marcas poderosas e falta de um *mindset*¹ global, que aparecem no quadro 1, também são defendidas por Goshal e Tanure (2004). Os riscos inerentes aos mercados globais e as desvantagens competitivas de empresas menores e menos experientes que a de países desenvolvidos tornam o processo de internacionalização difícil e desafiador para tais empresas.

¹ *Mindset* é um termo que evoca uma atitude mental fixa ou predisposição cognitiva que predetermina as interpretações que se faz ou as respostas que se dá às situações. Por vezes é descrita como “inércia mental” ou “paradigma” cultivado por um ou mais grupos de pessoas, que se solidifica e cria um incentivo poderoso para que se continue a adotar comportamentos prévios e fazer escolhas (Wainberg, 2009).

Quadro 1 - Características do Processo de Internacionalização das Empresas Brasileiras

Motivos para a Internacionalização Tardia	<ul style="list-style-type: none"> – Existência, no Brasil, de um grande mercado doméstico; – Proteção governamental, que torna menos arriscada e mais confortável a centralização de operações no mercado doméstico; – O Brasil é um país que possui um maior volume de IDE de fora para dentro, em função de seu tamanho e recursos naturais; – Fraco desempenho da economia brasileira nos anos oitenta e início dos anos noventa. – Ausência de um mercado de capitais desenvolvido e baixa disponibilidade de crédito a longo prazo; – Baixo investimento na criação de uma marca <i>made in Brazil</i>; – Inexistência de um <i>mindset</i> global por parte dos gerentes brasileiros, que desenvolveram um quadro cognitivo local, ao invés de uma orientação cosmopolita; – Estratégias de competição baseada em custos e não em diferenciais competitivos das firmas. Isso levou a não criação de vantagens de propriedade, o que fez com que as empresas brasileiras se tornassem menos competitivas do que a de países como Taiwan, Cingapura, China e Malásia.
Motivos para a Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> – Variam em função do setor. Exemplos: Setor de construção: diminuição dos contratos governamentais para grandes obras (caso Odebrecht, Camargo Corrêa); Siderurgia e Cimentos: necessidade de acompanhar o processo de transformação das empresas do setor em empresas globais (caso Gerdau, CSN, Votorantim); Automobilístico e autopeças: Acompanhar o cliente (caso Embraco e Sabó) – Acesso a recursos e ativos estratégicos (caso Votorantim Cimentos); – Acesso a matérias primas (Petrobras e CVRD) – Acesso a mercados protegidos (Andrade Gutierrez, CSN e Odebrecht)
Seleção de Mercados	<ul style="list-style-type: none"> – Regiocêntrica, concentrada nas Américas, especialmente América do Sul. – Possíveis explicações: menor distância geográfica; menor distância psíquica; necessidade de concentração de recursos; escassez de gerentes qualificados a operar em ambiente internacional.
Escolha dos Modos de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> – Preferência por subsidiárias de controle integral – Subsidiárias comerciais e de distribuição: <i>greenfield</i> – Instalações produtivas: aquisições – Acesso a recursos naturais: <i>joint ventures</i> – Empresas dependentes de vantagens específicas do país: <i>greenfield</i> – Produtos têxteis e cosméticos: lojas próprias e franquias – Setores maduros com baixa diferenciação de produto: joint-ventures – Engenharia e Construção: escritórios comerciais e aquisições – Motivos para a preferência por subsidiárias de controle integral: Proteção de vantagens específicas da firma; Características culturais dos brasileiros. Natureza familiar e alta incidência de ações preferenciais na estrutura de capital das empresas brasileiras.

Fonte: Adaptado de Rocha, Silva e Carneiro, 2007.

Em relação à motivação para internacionalização, foi justamente com a abertura econômica ocorrida no início da década de 90, que as empresas brasileiras, ao sentirem-se ameaçadas pela concorrência das empresas estrangeiras, começaram a buscar novos mercados. Além desse componente, outros aspectos, a depender do setor, também motivaram as empresas

nacionais em seu processo de internacionalização, conforme demonstrado no quadro 1. Por exemplo, as empresas do setor de construção buscam cada vez mais a internacionalização de suas operações, em função da retração do mercado nacional, ocasionada pela diminuição da participação do setor público na composição das receitas das empresas do setor. Soma-se a isso o fato de que dispõem de alta capitalização, baixo endividamento e faturamento superior à média global. Na América Latina nota-se que o Brasil claramente apresenta uma posição dominante, respondendo por 69% das 1.000 maiores empresas de construção do continente. De modo geral, a maioria dos contratos de projetos de engenharia e obras das empresas brasileiras são firmados com países em desenvolvimento. As principais oportunidades para o setor estão, desta forma, nesse grupo de países, que em geral demandam grandes obras de infra-estrutura (RODRIGUES *et al*).

Do ponto de vista de seleção de mercados, parecem pesar as distâncias geográficas e psíquicas, o que faz com que mercados sul-americanos sejam o alvo preferencial das empresas brasileiras. O modo de entrada preferencial é, em geral, pelo controle integral das subsidiárias, seja por aquisições ou *greenfield*. Essas modalidades também variam de acordo com o setor.

Entretanto, o processo de internacionalização das empresas brasileiras não é isento de percalços. Há barreiras relacionadas ao ambiente interno, tais como a baixa competitividade da indústria brasileira em vários setores, carga tributária, carência de linhas de financiamento, dentre outras. As barreiras externas também se fazem presentes: barreiras tarifárias, burocráticas e cotas de importação. Há que se ressaltar, também, a existência de barreiras não tarifárias, que passam por padrões técnicos, culturais e de meio ambiente. As principais dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras são apresentadas na figura 2 (GOSHAL; TANURE, 2004).

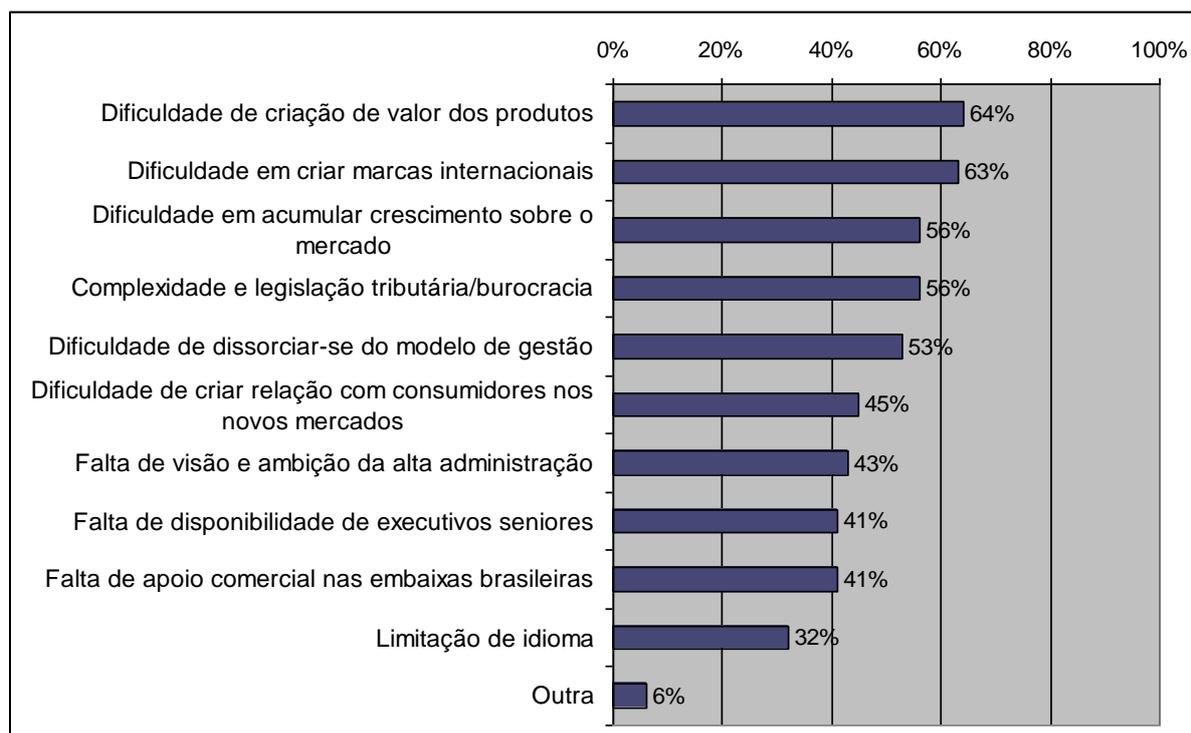


Figura 2 - Principais dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras em seu processo de internacionalização

Fonte: Goshal e Tanure (2004)

Verifica-se que a relativa baixa competitividade da indústria brasileira é responsável por duas das principais dificuldades: desenvolver produtos de alto valor agregado e estabelecer a marca *made in Brazil*. A limitação de idioma, que poderia parecer importante, é aquela que menos limita a internacionalização das empresas brasileiras.

Segundo Vieira e Zilbovicius (2007) as empresas brasileiras têm realizado pouco Investimento Direto Externo (IDE) devido à dinâmica da industrialização nacional, voltada para promoção de substituição de importações e desenvolvimento de empresas estatais. As empresas nacionais que têm feito IDE têm reproduzido, segundo os autores, o padrão de países desenvolvidos, que iniciaram suas atividades no exterior em países também desenvolvidos. Seguindo caminho similar, as empresas brasileiras têm investido em países em desenvolvimento. Os autores apontam que este fato pode estar ligado às características culturais, políticas e de mão-de-obra. Corrêa e Lima (2006) identificaram que os investimentos no exterior não são realizados essencialmente em países de nível semelhante de desenvolvimento, mas há também investimentos em países desenvolvidos como Estados Unidos, Espanha e Portugal. Apontam também que a internacionalização das empresas

brasileiras não segue etapas sequenciais rígidas. Cada empresa apresenta um caminho peculiar e, em geral, a decisão de localização de seus investimentos está relacionada aos laços de comércio pré-existentes, que permitiriam um melhor conhecimento do mercado.

Outra característica do processo de internacionalização das empresas nacionais é que o IDE tem ocorrido, preferencialmente, por meio da aquisição de plantas, não contribuindo, assim, para o aumento da capacidade produtiva dos países onde se instalaram. Dentre as empresas nacionais estudadas por Vieira e Zilbovicius (2007), apenas uma empresa realizou *greenfield*, denotando uma preferência pelas formas de associação (*joint venture*) e de aquisição. Estudo realizado pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (Unctad) em dezembro de 2004 já havia encontrado resultados similares, ou seja, a existência de um pequeno número de empresas brasileiras com comprometimento de recursos no estrangeiro. O IDE brasileiro representava, em 2003, 11% do PIB, inferior à média dos países em desenvolvimento (12%), e muito menor que a do Sul, Leste e Sudeste da Ásia (16%). Segundo o estudo, isso reflete em parte as características de uma economia com um grande mercado interno, o que faz com que as empresas brasileiras sejam cautelosas em sua expansão internacional. De fato, a internacionalização tem ocorrido muito mais por meio de exportações que IDE. Os autores avaliam que isso não é surpreendente, uma vez que não é comum a estratégia de IDE em estágios iniciais do processo de internacionalização (UNCTAD, 2004).

As empresas brasileiras que têm investido no mercado exterior o fazem por desejar acesso aos recursos naturais (Petrobrás e Vale). Outras têm procurado evitar barreiras ao comércio ou melhorar a infra-estrutura logística para as suas exportações (Gerdau S.A., Cutrale). Outras, ainda, buscam estar próximas aos seus grandes clientes para satisfazer as suas necessidades (Marcopolo, EMBRAER). Há casos também de empresas que investiram no exterior a fim de servir os mercados locais, porque seus produtos não são facilmente negociáveis (empresas de serviços) (UNCTAD, 2004).

Trabalho desenvolvido por Fleury *et al* (2007) no âmbito do projeto “GINEBRA - Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras” identificou, ao final do ano 2006, 44 empresas multinacionais brasileiras com operações manufatureiras no exterior, além de empresas de serviços profissionais de base tecnológica (Engenharia Construtiva e Tecnologia de Informação) com escritórios de projetos no exterior. O estudo definiu como

multinacional brasileira as companhias nacionais com uma ou mais operações produtivas e gerenciadas ativamente no exterior. O quadro 2 apresenta a relação das empresas identificadas pelo estudo.

Quadro 2 - As Multinacionais Brasileiras

Setor	Companhia	1ª Subsidiária Exterior	Nº de Unidades Exterior	Países /Regiões de Atuação
1. Calçadista, Automotivo e Moveleiro	Artecola	2000	3	AL, EUA, EU
2. Construção	Andrade Gutierrez	1980	11	AL
	Camargo Corrêa	1996	4	AL
	Duratex	1995	2	AL, EU
	Odebrecht	1979	14	AL, NAFTA, AFRICA, Europa
3. Extração de Minerais Metálicos	Vale	1984	10	EUA, UE, AL, China
	Votorantim	2004	1	Peru
4. Extração de Petróleo e Gás Natural	Ipiranga	1995	3	AL
	Petrobras	1972	27	AL, AFRICA, EUA
5. Fabricação de Aeronaves	Embraer	1979	3	China, EU, EUA
6. Fabricação de Aparelhos de Refrigeração	Metalfrio	2005	2	EU, EUA
7. Fabricação de Bebidas	AmBev	1993	6	AL, EUA, EU
	Citrosuco	1997	1	EUA
	Cutrale	1990	1	EUA
8. Fabricação de Celulose, Papel e Produtos de Papel	Klabin	1996	1	AL
9. Fabricação de Cimento	Camargo Corrêa	2005	1	AL
	Votorantim	2001	7	NAFTA
10. Fabricação de Compressores	Embraco	1994	5	EU, ASIA
11. Fabricação de Cosméticos	Natura	1981	4	AL, EU
12. Fabricação de Equipamentos de Informática, Produtos Eletrônicos e Ópticos	Smar	1988	1	NAFTA, UE, ASIA
13. Fabricação de Equipamentos de Transporte	Guerra	2005	1	AL
	Random	1994	1	AL
14. Fabricação de Motores Elétricos	Metalcorte	2005	1	Argentina
	Weg	1995	4	AL, UE, China
15. Fabricação de Móveis	Cinex	2002	1	NAFTA
16. Fabricação de Peças e Acessórios para Veículos Automotores	Metagal	1996	1	Argentina
	Sabó	1992	2	AL, EU, EUA

(continua)

Quadro 2 - As Multinacionais Brasileiras (continuação)

Setor	Companhia	1ª Subsidiária Exterior	Nº de Unidades Exterior	Países onde Atua
17. Fabricação de Produtos Alimentícios	Coopinhal	2006	1	Rússia
	Duas Rodas	1997	3	AL
	Friboi	2005	5	EUA, AL, UE, OM
	Perdigão	1990	1	EU
18. Fabricação de Produtos Químicos	Oxiteno	2003	2	AL
19. Fabricação de Produtos Têxteis	Coteminas	1997	2	EUA
	Santista	1995	3	AL, EU
20. Fabricação de Veículos Automotores, Reboques e Carrocerias	Busscar	1999	3	NAFTA, Cuba, AL
	Marcopolo	1991	5	África do Sul, AL, UE, China
21. Informação e Comunicação	CI&T	2006	2	EU, EUA
	Datasul	2001	4	AL
	Politec	-	2	EUA, Japão
	YKP	2006	1	EUA
22. Material de Construção	Tigre	1977	5	AL
23. Pesquisa e Desenvolvimento	Atech	1997	1	EUA
24. Siderurgia	CSN	2001	4	EUA, EU
	Gerdau	1980	53	NAFTA, AL, UE, Índia

Fonte: Fleury *et al*, 2007.

Das 44 empresas identificadas, 36 são empresas industriais e 8 são do setor de serviços. Ao todo, são 24 setores, classificados de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas / CNAE, proposta pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008). Alguns setores apresentam maior concentração de multinacionais brasileiras, como é o caso dos setores de alimentos, bebidas e construção. Segundo Fleury *et al* (2006), chama a atenção o fato de que a presença das multinacionais brasileiras não está restrita às indústrias baseadas em recursos naturais, nem ao caso excepcional da Embraer. A presença brasileira é significativa especialmente nas indústrias de base metal-mecânica.

A Fundação Dom Cabral é responsável por um estudo anual que aponta as empresas mais internacionalizadas do Brasil (quadro 3).

Quadro 3 - Ranking² 2008 das Empresas mais Internacionalizadas do Brasil

Ranking 2008	Ranking 2007	Empresa	Setor	Índice	Vendas	Ativos	Empregados
1	-	Camargo Corrêa Cimentos	Cimento	0,585	0,499	0,664	0,592
2	-	Construtora Norberto Odebrecht	Construção	0,571	0,692	0,550	0,470
3	1	Gerdau*	Metalurgia/Siderurgia	0,544	0,544	0,602	0,485
4	-	Votorantim Cimentos	Cimento	0,397	0,370	0,487	0,333
5	2	Vale*	Mineração	0,376	0,383	0,494	0,251
6	3	Sabó	Autopeças	0,301	0,432	0,198	0,273
7	14	Metalfrío	Metal-Mecânica	0,286	0,233	0,191	0,436
8	9	Camargo Corrêa S/A*	Diversificado	0,284	0,238	0,433	0,180
9	22	Lupatech	Metal-mecânica	0,253	0,152	0,359	0,247
10	6	Embraer	Aviação	0,237	0,150	0,444	0,117
11	23	Aracruz Celulose	Celulose e Papel	0,233	0,433	0,256	0,010
12	12	Artecola	Química	0,212	0,198	0,281	0,156
13	4	Marcopolo	Veículos e peças	0,206	0,237	0,140	0,241
14	8	Tigre	Construção	0,206	0,162	0,273	0,182
15	10	Duas Rodas	Alimentos	0,170	0,050	0,380	0,079
16	18	Petrobras*	Energia	0,166	0,262	0,139	0,098
17	-	Camargo Corrêa Construtora	Construção	0,150	0,115	0,132	0,205
18	19	América Latina Logística	Logística	0,118	0,057	0,024	0,274
19	11	Andrade Gutierrez*	Diversificado	0,098	0,154	0,092	0,049
20	17	Natura	Perfumaria e Cosméticos	0,093	0,044	0,044	0,189
21	-	Stefanini IT Solutions	Tecnologia de Informação	0,087	0,082	0,116	0,063
22	-	Arezzo	Calçados	0,082	0,094	0,000	0,154
23	-	DHB Componentes Automotivos	Autopeças	0,055	0,141	0,023	0,002
24	25	Totvs	Tecnologia da Informação	0,053	0,033	0,026	0,099
25	26	Ultrapar Participações*	Grupo	0,042	0,007	0,082	0,038
26	32	Localiza	Aluguel de Carros	0,028	0,017	0,019	0,047

(continua)

² O ranking foi construído com base em sete critérios: (1) vendas no exterior/vendas totais; (2) ativos permanentes no exterior na cadeia produtiva/ativos totais da empresa; (3) empregados no exterior/número total de empregados; (4) número de regiões com atividades externas/número total de regiões; (5) atividades no exterior/número de atividades possível; (6) número de mercados onde a empresa é listada/número máximo de mercados acessíveis às empresas brasileiras da amostra; (7) número de anos desde o estabelecimento da primeira subsidiária de produção ou operações da empresa no exterior/número de anos desde o estabelecimento da primeira subsidiária de produção ou operações no exterior da amostra de empresas (CORREA; LIMA; 2006).

Quadro 3 - Ranking 2008 das Empresas mais Internacionalizadas do Brasil (continuação)

Ranking 2008	Ranking 2007	Empresa	Setor	Índice	Vendas	Ativos	Empregados
27	-	Sadia	Alimentos	0,015	0,000	0,037	0,007
28	28	Randon*	Materiais de Transporte	0,014	0,015	0,009	0,018
29	-	Suzano	Papel e Celulose	0,014	0,000	0,000	0,041
30	30	Marisol	Têxtil	0,013	0,014	0,024	0,001
31	27	Bematech	Tecnologia da Informação	0,012	0,014	0,000	0,022
32	-	Politec	Tecnologia da Informação	0,004	0,004	0,005	0,003
33	-	Alpargatas	Têxtil e Calçados	0,004	0,001	0,009	0,001
34	20	Perdigão	Alimentos	0,001	0,000	0,000	0,002

(*) Grupos Empresariais

Fonte: FDC, 2010.

No relatório correspondente aos dados de 2008 é apontado um avanço e aprofundamento do processo de internacionalização, considerando-se um grupo seletivo de empresas brasileiras. Em 2007, houve 66 operações de aquisição de empresas no exterior por empresas brasileiras, sendo as mais relevantes a aquisição das norte-americanas Chaparral Steel e Qanex pela Gerdau S.A., e a incorporação das atividades globais da Swift Armour pela JBS Friboi. As 20 maiores transnacionais brasileiras, em termos de ativo, acumulam um volume de US\$ 73,8 bilhões em ativos no exterior, valor que representa 56,8% do total de estoque de IDE brasileiro. O crescimento do total de ativos externos das maiores transnacionais brasileiras em 2007 foi de 30% em relação ao total do ano anterior. A América Latina ainda é o principal destino das multinacionais brasileiras e também um dos principais mercados das exportações brasileiras. No cálculo do índice de regionalidade, os maiores valores ficaram para essa região, seguida da Europa. Outros destinos como Ásia e América do Norte (palco de expressivas aquisições) também vêm ampliando sua participação no IDE brasileiro. Outro dado importante é que, apesar de o grau de internacionalização das empresas brasileiras ainda ser pequeno quando comparado aos países mais desenvolvidos, a qualidade desse processo tem melhorado, posto que dos 70% de empresas da amostra que têm atividades produtivas no exterior, 38% realizam atividades mais sofisticadas e intensivas em conhecimento, como pesquisa, desenvolvimento e engenharia (FDC, 2010).

2.2 Projetos Globais

O processo de internacionalização das empresas tem impactado, com uma frequência e intensidade cada vez maior, a gestão dos projetos, que passam a ter uma dimensão global. Isso tem sido favorecido não só pelas novas tecnologias de informação, que facilitam a comunicação entre equipes virtuais, mas também, e sobretudo, pelo aproveitamento de vantagens competitivas, especialmente competências específicas de cada país envolvido. Além do processo de internacionalização, os projetos globais são consequência da nova visão da inovação como um processo aberto, no qual o conhecimento deve ser buscado onde quer que ele esteja. Esse novo cenário faz com que os projetos sejam realizados por equipes globais, em diversas unidades da multinacional, localizadas em diversos países. O quadro 4 aponta as vantagens e desafios da adoção de projetos globais pelas organizações que operam num ambiente internacional.

Quadro 4 - Vantagens e Desvantagens dos Projetos Globais

Vantagens	Desafios
<ul style="list-style-type: none"> – Acesso a novas tecnologias – Possibilidade de atrair os melhores profissionais independentemente de seu local de origem – Maior conhecimento das necessidades dos consumidores – Possibilidade de melhor aproveitamento das diferenças de fuso horário (24 horas de trabalho ao dia). – Maior flexibilidade – Aumento da produtividade – Facilidade de realocação dos profissionais – Redução de custos, por meio de uma menor necessidade de espaço físico e de viagens. 	<ul style="list-style-type: none"> – Adaptação da cultura organizacional – Adaptação da estrutura organizacional – Adaptação do trabalho em função de fusos horários diferentes – Construção de confiança entre profissionais de diferentes nacionalidades – Lidar com as diferenças linguísticas – Custos de licenciamento e implantação de softwares colaborativos – Estabelecer a identidade da equipe – Manejar diferenças culturais – Gerenciar conflitos à distância – Prover treinamento em comunicação intercultural – Prover tecnologias de comunicação

Fonte: Adaptado de Binder (2007) (tradução nossa)

Há, portanto, vantagens importantes, que podem ser um diferencial competitivo para as organizações, principalmente no que se refere ao acesso a inovações, a profissionais qualificados e maior conhecimento das necessidades dos consumidores. No entanto, há também desafios peculiares a esse novo contexto, tais como barreiras linguísticas, diferenças culturais, equipes de projetos distribuídas, e regulamentações governamentais distintas entre

um país e outro. Estes são apenas alguns exemplos de dificuldades às quais equipes de projetos globais estão expostas.

Certamente, no que toca à gestão destes projetos, alguns processos são similares ao gerenciamento de projetos tradicionais. Frequentemente, a gestão de um projeto recai sobre uma restrição tripla – escopo, tempo e custo do projeto à qual o PMBOK 2008 (PMI, 2008) inclui uma quarta restrição, que é a gestão de risco. Ao encurtar o prazo de um projeto, há uma elevação em seu custo devido principalmente à necessidade de alocação de mais recursos. Se há mudança no escopo, o prazo e o custo também podem sofrer alterações. Assim como nos projetos tradicionais, os projetos globais também precisam buscar uma solução ótima para o problema, porém num contexto de maior complexidade.

Recente estudo desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI, 2010), englobando 300 empresas de grande porte como Petrobras, Vale, Votorantim, Embraer, Gerdau e Promon, mostra, contudo, que a maioria dos projetos falham por falta de comunicação. Segundo o levantamento, para 76% das empresas pesquisadas, o problema com a comunicação é o principal motivo pelo fracasso dos projetos, 71% consideram que o não cumprimento de prazos também colabora para estas falhas e 70% culpam as constantes mudanças de escopo. A pesquisa mostra ainda que fracassar em um projeto é perder muito dinheiro, pois para 46% das empresas, o investimento variou de R\$ 1 milhão até R\$ 10 milhões. Se gerenciar um projeto tradicional é difícil, essa complexidade torna-se ainda maior em projetos globais.

Nos itens seguintes, esse fenômeno será estudado em suas diferentes dimensões. Inicialmente, serão feitas algumas conceituações a respeito de projetos globais em geral para, em seguida, serem estudadas as especificidades dessa classe de projetos.

2.2.1 Conceitos e Características de Projetos Globais

Projetos, na sua definição genérica, são esforços temporários empreendidos para criar produtos, serviços ou resultados exclusivos. Suas características são a temporalidade, que significa que todos os projetos possuem um início e um final definidos; a singularidade de seus produtos, serviços ou resultados e a elaboração progressiva, que significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos (PMI, 2008). Projetos globais, por seu turno, são,

segundo o The Collaboratory for Research on Global Projects (CRGP, 2007), entidade vinculada à Universidade de Stanford, aqueles que envolvem indivíduos, equipes e organizações oriundos de diversos contextos culturais. São uma classe distinta de projetos, com características e desafios próprios. A figura 3 busca ilustrar esta classe de projetos.

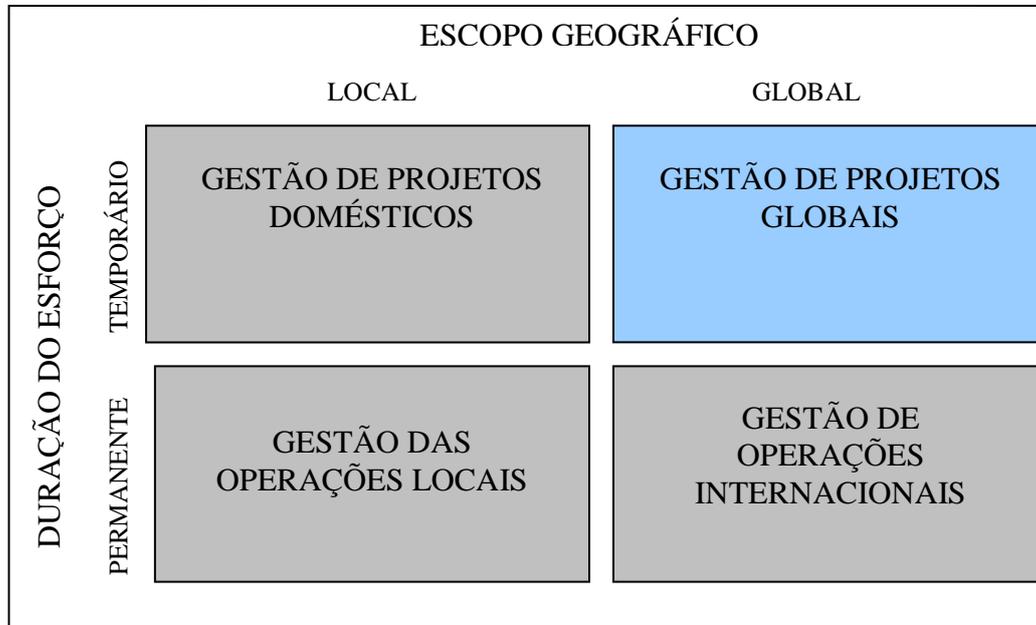


Figura 3 - Delimitação teórica dos Projetos Globais

Fonte: Adaptado de CRGP, 2007.

Conforme se observa pela figura 3, as fronteiras da gestão de projetos globais são delimitadas tendo por base o escopo geográfico e a temporalidade dos esforços organizacionais. Com relação à temporalidade do esforço, distingue-se das atividades operacionais da organização, que são rotineiras. Quanto ao escopo geográfico, é possível inferir que projetos globais e domésticos são comuns em relação à temporalidade do esforço, mas se diferenciam na localização: o primeiro ocorre em âmbito global, enquanto projetos tradicionais ocorrem no âmbito local. Outros autores dão definições semelhantes quando caracterizam projetos globais como estruturas temporárias desenhadas para atingir um objetivo comum e cujos resultados advêm da cooperação horizontal intra ou entre organizações (CHEVRIER, 2003). Envolvem múltiplas localidades, entidades, organizações e unidades de negócios (LIENTZ; REA, 2003). Cleland e Gareis (2006) classificam os projetos em domésticos e globais, de acordo com a localização dos *stakeholders*: num projeto doméstico, eles estão localizados todos em um só país; num projeto global eles se encontram espalhados por diferentes países. Uma empresa com gestão de projetos globais atua num contexto de compartilhamento com os *stakeholders*,

que engloba tecnologia, riscos, finanças e participação em novos mercados. Projetos globais são feitos por meio de alianças que envolvem desde P&D até terceirização, em projetos de tamanho e duração variadas.

Santos (2007) afirma que não existe uma escala universalmente consagrada para classificar um projeto como internacional. Assim como Cleland e Gareis (2006), o autor defende que o projeto vai ser mais ou menos internacional em função do relacionamento com os *stakeholders*, que podem ser fornecedores, parceiros, financiadores, clientes, ou contratantes internacionais. É a análise sistemática dos *stakeholders*, segundo o autor, que permitirá revelar se um projeto exigirá tratamento como internacional.

Binder (2007), ao definir projetos globais, propõe uma abordagem holística, que considere os diferentes níveis de gerenciamento que esses projetos requerem. A começar pelas equipes de projetos, que demandam um conjunto diferenciado de conhecimentos, habilidades e atitudes. As técnicas e ferramentas de comunicação também necessitam ser mais sofisticadas, de forma a permitir um adequado fluxo de informações entre pessoas geograficamente distantes. A figura 4 apresenta um *framework* que caracteriza e delimita cada um dos níveis de gerenciamento.

De acordo com a figura 4, o gerenciamento de projetos globais requer uma abordagem em cinco níveis:

- a) Gestão de equipes globais: que envolve aspectos como colaboração, liderança, construção de confiança, resolução de conflitos e acompanhamento à distância;
- b) Comunicação global: envolve a análise de *stakeholders* globais e desenvolvimento de canais de comunicação;
- c) Estrutura global: envolve a aquisição de um conhecimento organizacional que permita aprimorar os projetos globais, tais como novas estruturas organizacionais, seleção internacional de recursos humanos, escritórios de projetos globais, dentre outros.
- d) Ferramentas de Colaboração: desenvolvimento de estratégias para implementação de ferramentas de colaboração, tanto sincrônicas quanto assíncronas, tais como email, telefone, audio e video-conferências, além de compartilhamento de documentos e informações por portais na internet.

- e) Técnicas de Colaboração: envolve encontros virtuais, reuniões presenciais, técnicas de gestão de conhecimento e sistemas de informação.

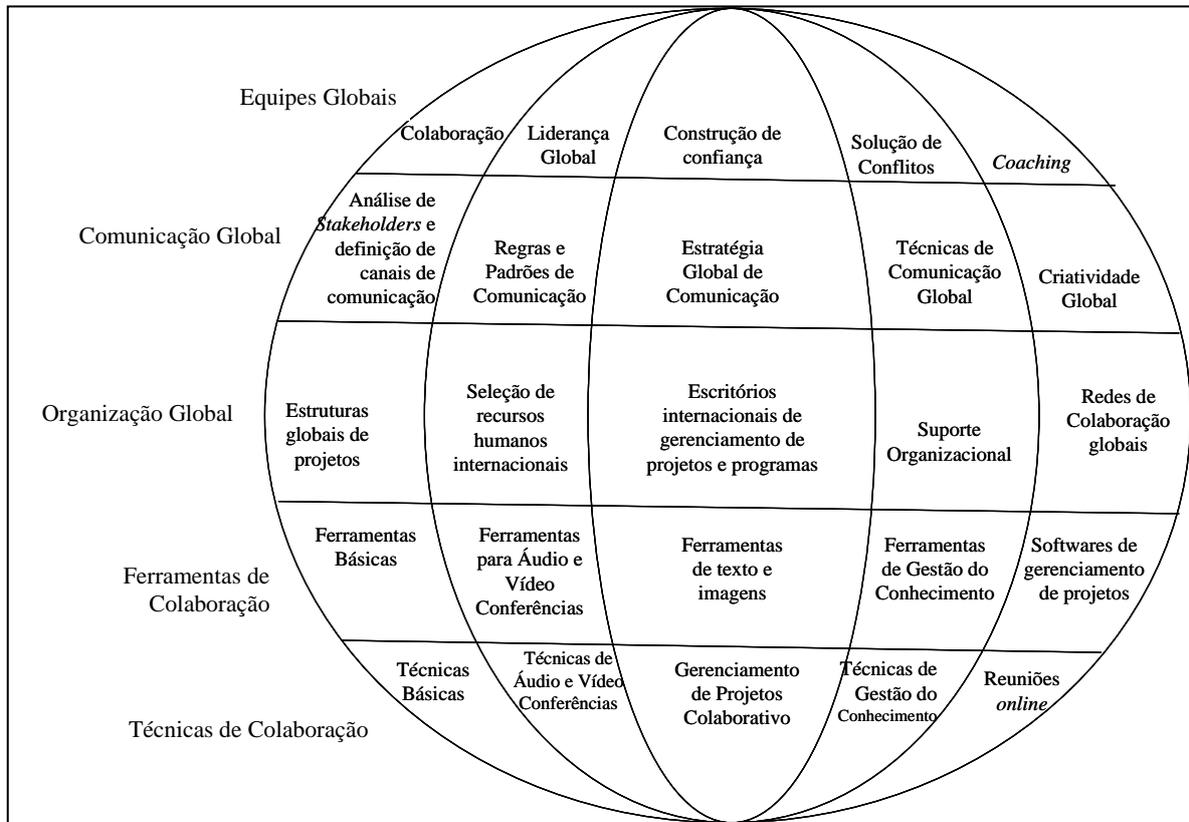


Figura 4 - *Framework* para o gerenciamento de projetos globais

Fonte: Binder (2007) – tradução nossa

De forma análoga, Nurick e Thamhain (2006) definem cinco subsistemas organizacionais que fazem com que os projetos globais sejam únicos e desafiadores: a) o ambiente multinacional de negócios; b) a natureza do trabalho do projeto; c) a cultura da equipe; d) o processo de trabalho; e e) as técnicas e ferramentas gerenciais. Do ponto de vista do ambiente multinacional de negócios, a complexidade é maior, pois ele é dinâmico e diverso em termos de estruturas de mercado, fornecedores, normas e regulamentos, economia e política dos diferentes países. Em relação à natureza do trabalho, em geral ela envolve alto grau de dificuldades técnicas, de inovação e criatividade, processo de tomada de decisão complexo, alto grau de incertezas, sistemas de suporte organizacionais e formas de integração do trabalho também complexas. A cultura da equipe, por sua vez, apresenta alto grau de diversidade de valores, crenças, estilos de liderança etc.. Como consequência, as equipes requerem um estilo de gestão focado na integração de seus membros, cooperação,

compartilhamento do poder, comprometimento, dentre outros fatores. Em termos de processo de trabalho, devido ao fato de que as equipes são, geralmente, globalmente distribuídas, ele é menos sequencial e menos centralizado. Assim sendo, o processo é mais baseado na gestão de equipes e menos baseado na hierarquia de comando. As técnicas e ferramentas gerenciais podem ser diferentes também entre os subgrupos que compõem a equipe do projeto. Fazer o equilíbrio entre eficiência, velocidade, controle, flexibilidade, criatividade e risco é crítico para o uso adequado de técnicas e ferramentas gerenciais ao longo do ciclo de vida do projeto. O quadro 5 apresenta um resumo das diferentes definições e especificidades dos projetos globais.

Quadro 5- Definições e especificidades dos projetos globais

Autor	Definição	Especificidades dos projetos globais
CRGP, 2007	Projetos que envolvem indivíduos, equipes e organizações oriundas de diversos contextos culturais.	Distância física (geográfica, calendário) e distância psíquica (lingüística, emocional, cultural, normativa, regulativa).
CHEVRIER, 2003; LIENTZ, REA, 2003; NURICK e THAMHAIM, 2006; BINDER, 2007.	Estruturas temporárias que visam atingir um objetivo comum por meio da cooperação horizontal dentro das organizações ou entre organizações. Envolvem múltiplas localidades, entidades, organizações e unidades de negócios.	- Múltiplas e variadas culturas nacionais - Variações culturais organizacionais devido a fatores locais e história da empresa em cada localidade. - Maior complexidade devido à multiplicidade de sistemas de gestão, que requerem conhecimento e suporte local.
CLELAND e GAREIS (2006); SANTOS (2007)	São projetos nos quais os <i>stakeholders</i> (fornecedores, parceiros, financiadores, clientes, ou contratantes internacionais) estão espalhados por diferentes países.	

Lientz e Rea (2003) também apresentam um quadro com as distinções entre projetos tradicionais e projetos globais, mostrando que os projetos globais são mais complexos que os projetos tradicionais (quadro 6). Os autores argumentam que os métodos de gerenciamento de projetos foram concebidos para projetos tradicionais e que, portanto, nem sempre são aplicáveis a projetos globais. Em geral, tais métodos falham em ambientes mais complexos.

Verma (1997) considera que, em projetos globais, atributos relacionados a planejamento, sistemas de comunicação e informação, sistemas de controle, técnicas e metodologia, organização, ambiente cultural e subsistema humano, devem ser considerados quando se busca um gerenciamento eficaz. Os desafios dos projetos globais, portanto, recaem sobre a necessidade de se identificar e desenvolver abordagens, estratégias e ferramentas, bem como

desenvolver um sistema de governança adequado, que integre harmoniosamente os participantes de diferentes culturas. O quadro 7 explicita estes atributos.

Quadro 6 - Comparação entre os atributos de projetos tradicionais e projetos globais

Atributos	Projetos Tradicionais	Projetos Globais
Organizações	Únicas	Múltiplas organizações e departamentos, cada qual com seus próprios interesses.
Sistemas e Tecnologias	Homogêneos	Múltiplos sistemas que requerem conhecimento e suporte local.
Sociedade	Cultura única e comum aos membros do projeto	Múltiplas e variadas culturas
Cultura Organizacional	Única	Variações culturais em cada área devido a fatores locais e história da empresa em cada localidade.
Organização	Pode ser focada no projeto	Competição entre recursos em função de múltiplas demandas.
Interesses individuais	Mais facilmente entendidos	Mais complexos de serem entendidos
Regulações	Entendidas e conhecidas	Difíceis de serem entendidas, sujeitas a interpretações subjetivas.

Fonte: Adaptado de Lientz e Rea (2003) - tradução nossa

Quadro 7 - Atributos de Projetos Globais

Atributos	Especificidades em Projetos Globais
Planejamento	É influenciado por instabilidades políticas, diferenças e flutuações de moeda, competição local, pressões de governos nacionais, leis e regulamentos locais.
Sistemas de Comunicação e Informação	Restrições e objetivos relacionados a tempo, custo e desempenho são interpretados de forma distinta em diferentes culturas.
Sistemas de Controle	Ambientes distintos do ponto de vista cultural, econômico, legal e político aumenta a complexidade dos sistemas de controle. Podem ser censurados a depender da forma e do momento em que são propostos.
Métodos e técnicas	Podem variar dependendo do nível de treinamento das equipes, bem como da disponibilidade de <i>hardware</i> e <i>softwares</i> .
Organização	Os significados de autoridade e responsabilidade podem variar em projetos globais, dependendo dos valores culturais dos membros das equipes.
Ambiente Cultural	Aspectos culturais como valores, atitudes, tradições, religião, crença e comportamento influenciam o sucesso do gerenciamento de projetos globais.
Subsistema Humano	Motivação, comunicação, negociação e conflitos são mais complexos em projetos globais que projetos domésticos.

Fonte: Adaptado de Verma (1997) (tradução nossa).

Verifica-se que, a partir da abordagem de diferentes autores, a questão cultural, seja ela traduzida em diferentes culturas organizacionais ou diferentes culturas nacionais, é um fator importante a ser considerado, já que todos entendem que ela é um dos aspectos que distingue os projetos globais em relação aos projetos domésticos ou tradicionais.

2.2.3 Tipos de Projetos Globais

Paasivara (2005) apresenta uma classificação para projetos globais de desenvolvimento de novos produtos, representada na figura 5. Para a autora, tais projetos podem ser classificados pela distância geográfica e distância organizacional. A distância organizacional informa se o projeto é implementado dentro de uma única empresa ou se envolve mais de uma empresa. A distância geográfica é dividida em três categorias: a) a equipe do projeto está fisicamente junta (co-localizada); b) a equipe do projeto está distribuída, mas no mesmo país; c) a equipe do projeto está distribuída, em diferentes países.

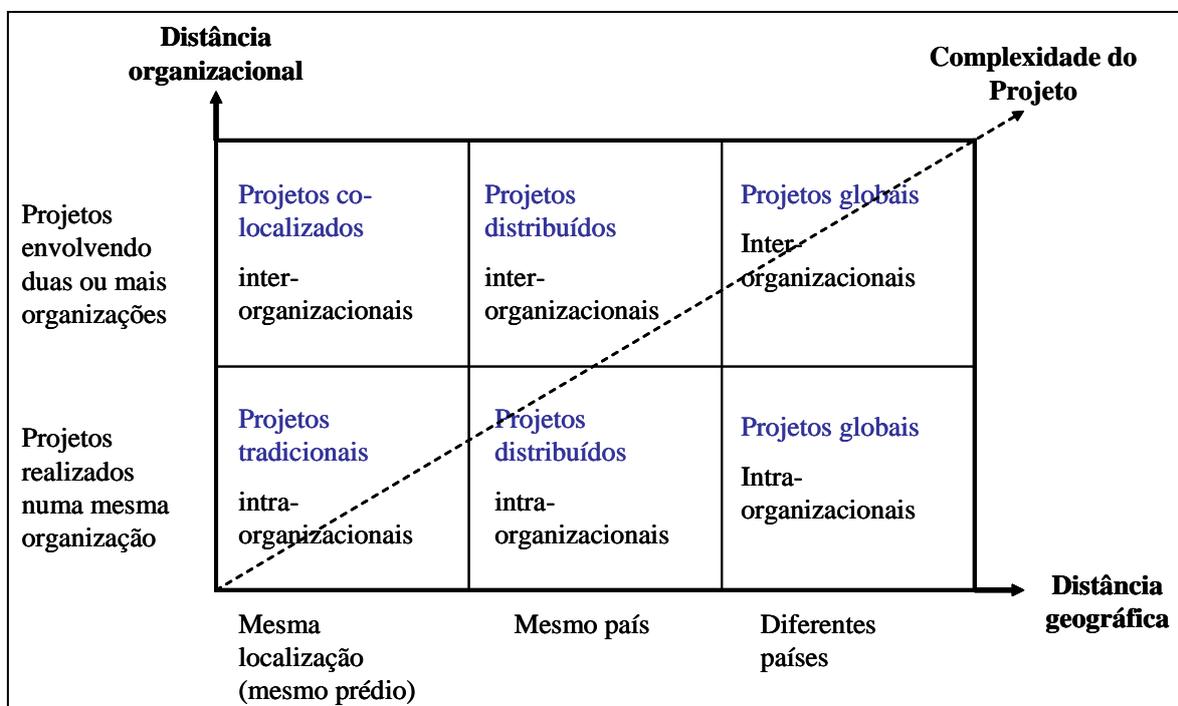


Figura 5- Tipologia de Projetos Globais

Fonte: Paasivara, 2005 (tradução nossa)

Classificação semelhante, porém complementar, é proposta por Binder (2007), que classifica os projetos em tradicionais, distribuídos e virtuais. Os projetos distribuídos em diferentes países são denominados projetos internacionais. Os virtuais correspondem a outra classe de projetos, cuja equipe é composta por pessoas geograficamente dispersas (do mesmo país ou de países diferentes) e que trabalham em diferentes organizações. A diferença, nesse caso, é

que a maior parte da comunicação acontece à distância. Projetos globais seriam uma nova categoria, que combina tanto os projetos internacionais quanto virtuais.

Ambos os autores argumentam que a complexidade gerencial aumenta quanto maiores forem as distâncias organizacional, geográfica e cultural. Binder (2007) exemplifica essa complexidade por meio da figura 6, que corresponde a um projeto global de desenvolvimento de software.

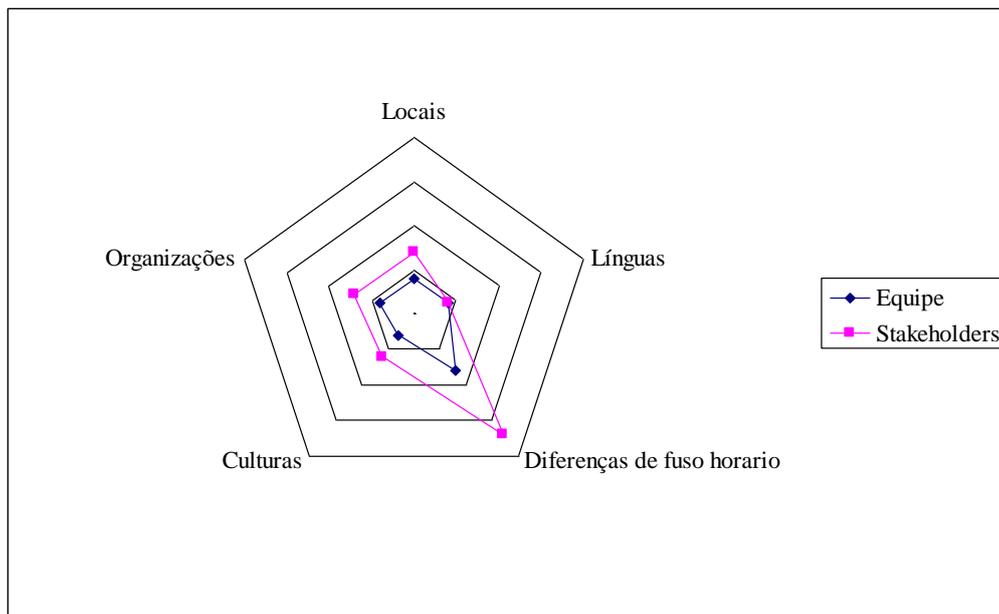


Figura 6 - Níveis de Complexidade de Gerenciamento de Projetos Globais

Fonte: Binder, 2007 (tradução nossa)

A figura 6 representa um projeto de desenvolvimento de software cujos membros da equipe estão trabalhando em quatro localidades. A matriz da empresa é em Londres (Inglaterra), uma das equipes de desenvolvimento fica em Curitiba (Brasil), duas equipes em Bangalore e Mumbai (Índia). Os profissionais envolvidos falam quatro línguas diferentes e possuem diferentes níveis de fluência em inglês. São três países distintos, sendo que no verão a diferença de fuso horário chega a 8,5 horas. Além disso, há *stakeholders* em outros três países (E.U.A., África do Sul e Austrália), o que eleva para seis o número de países envolvidos e a diferença de fuso horário pode chegar a 17 horas. Esse é apenas um exemplo que demonstra como o gerenciamento de um projeto global pode ser complexo. Quanto mais distantes as dimensões estiverem do centro, maior a complexidade do projeto. Essa visualização pode ser

útil ao gerente quando do processo de tomada de decisão sobre pessoas, processos e ferramentas gerenciais mais apropriadas ao projeto.

2.3 Equipes Globais

As organizações globais requerem grupos de trabalhos formados por pessoas de diferentes nacionalidades a fim de desenvolver projetos que atendam suas estratégias. No entanto, reunir pessoas com alto grau de diversidade pode ser problemático e os resultados nem sempre são atingidos da forma como se deseja. Como já dito, os gerentes de projetos globais necessitam lidar com as diferenças de linguagem, fusos horários, culturas, normas e regulamentos dos membros de diferentes países que compõem a equipe. A complexidade que tais diferenças geram requer habilidades de gestão de equipes mais sofisticadas.

Cabe, em primeiro lugar, buscar as definições teóricas que permeiam o trabalho coletivo. Casado (2002) faz as seguintes distinções:

- a) Grupo é o conjunto de pessoas que compartilham valores, crenças, visões semelhantes de mundo, formando assim uma identidade comum.
- b) Equipe é o conjunto de pessoas que buscam um objetivo comum, clara e explicitamente formulado. Estão imbuídos do senso de responsabilidade que lhes permitem cumprir as atribuições que os levarão à consecução dos objetivos acordados.
- c) Time é o conjunto de pessoas com habilidades e potencialidades peculiares a serviço de um objetivo comum. Há um alto grau de comprometimento, o que faz com que elas se responsabilizem por ir além do simples cumprimento das tarefas.

A terceira definição é similar ao conceito de equipes de alto desempenho, bastante utilizado hoje em dia por vários estudiosos. Katzenbach e Smith (2005) as definem como a união de indivíduos com profundo senso de propósito, que compartilham responsabilidades e metas ambiciosas de desempenho, além de possuírem competências complementares e intercambiáveis. A essência de um time é o comprometimento. Sem ele, cada um desempenha seu papel no grupo como um indivíduo; com ele, o time se transforma numa poderosa unidade de desempenho coletivo. Segundo os pesquisadores, equipes de alto desempenho não prestam

contas a chefes, mas a si mesmos. Nesse sentido, têm liberdade para atuar e estabelecer métodos de trabalho.

Hoegl e Gemuenden (2001), por sua vez, defendem que um time de alto desempenho requer: a) comunicação aberta e com frequência adequada; b) atividades individuais bem estruturadas e sincronizadas com as dos demais membros; c) ambiente adequado para que os profissionais possam utilizar todo o seu potencial; d) ajuda mútua entre os membros da equipe; e) máximo esforço de seus membros na realização das tarefas; f) pessoas motivadas e com espírito de time.

É amplamente aceito entre os profissionais e acadêmicos que atuam na área de gestão de projetos que o desenvolvimento de uma equipe de trabalho coesa é fundamental para o sucesso do projeto. Um planejamento bem feito, recursos adequados e tecnologia à disposição não serão suficientes se as pessoas não estiverem comprometidas com o projeto. Equipes de projetos são compostas por pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para o término do projeto. Esta é a definição adotada pelo *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2008). Mas basta juntar pessoas, atribuir-lhe funções e responsabilidades para que o sucesso do projeto seja alcançado? Quem são essas pessoas? Como elas agem? Como reagem? Quais suas habilidades e competências? Quais os objetivos de cada um ao participar do projeto? Todas essas questões fazem parte do gerenciamento de equipes, uma das principais atividades do gerente de projetos. Se a tarefa é difícil num projeto doméstico, ela se torna difícilíssima em projetos globais, aos quais são somadas variáveis políticas, culturais e legais.

Do ponto de vista da organização das equipes de projetos globais, McDonough III, Kahn e Barczak (2001), assim como Paasivara (2005), indicam que há três formas de organizá-las: a) equipes co-localizadas: equipes de indivíduos culturalmente similares, trabalhando juntos no mesmo local físico; b) equipes virtuais: indivíduos com moderado nível de proximidade física e culturalmente similares. Ex.: indivíduos localizados em diferentes partes de um mesmo país ou no mesmo edifício, porém em andares diferentes; c) equipes globais: indivíduos que trabalham e vivem em diferentes países e são culturalmente diversos. Em sua pesquisa, os autores identificaram que as empresas têm feito maior uso de equipes globais para o desenvolvimento de novos produtos do que de equipes co-localizadas ou virtuais. O uso mais freqüente dessa modalidade pode estar associado ao maior custo e dificuldade de montar

equipes co-localizadas ou virtuais. Além disso, as equipes globais trazem benefícios associados à customização dos produtos para as necessidades dos mercados locais. Outro aspecto identificado pela pesquisa diz respeito às dificuldades e desafios de gerenciamento de equipes globais e virtuais, que são mais complexos quando comparados à equipes co-localizadas. Os autores verificaram que as equipes globais têm pior desempenho quando comparada às co-localizadas ou virtuais e isto pode estar relacionado a questões gerenciais como treinamento, infra-estrutura organizacional etc..

As dificuldades que as equipes globais encontram podem, em alguns aspectos, serem comparadas às de equipes multifuncionais tradicionais: são compostas por indivíduos globalmente dispersos; os encontros presenciais são menos frequentes; os membros provêm de diferentes culturas e falam diferentes línguas. Equipes de projetos multifuncionais tradicionais são dependentes da criação de uma identidade de time, do desenvolvimento do respeito mútuo e da confiança entre seus membros, e de relações pessoais colaborativas. Criar este tipo de ambiente é mais fácil quando as equipes são colocadas num mesmo ambiente físico. Quando as equipes estão geograficamente dispersas, o mesmo não ocorre. Embora as novas tecnologias possam responder parte das dificuldades vivenciadas por equipes de projetos globais, elas, sozinhas, são insuficientes, posto que boa parte do sucesso dos projetos reside na adequada gestão dos recursos humanos dos projetos (McDONOUGH III; CEDRONE, 2000).

2.3.1 Fatores Críticos de Desempenho de Equipes Globais

O gerenciamento de equipes globais, embora não seja fácil, apresenta, segundo Nurick e Thamhain (2006), oportunidades e flexibilidade para conduzir os negócios, incluindo parcerias para co-desenvolvimento de produtos, alianças estratégicas, joint-ventures etc.. No entanto, para a efetividade destas equipes, há que se levar em consideração os facilitadores e as barreiras ao seu desempenho. Ambos estão relacionados no quadro 8.

McDonough III, Kahn e Barczak (2000) identificaram como fatores críticos para o desempenho das equipes os seguintes:

- Fatores Críticos Comportamentais: confiança entre os membros da equipe; relações interpessoais efetivas; comunicação efetiva entre os membros da equipe.

- Fatores Críticos Gerenciais: identificação das necessidades-chave do cliente; garantia de estabilidade dos objetivos; manutenção do cronograma; disponibilidade e suficiência dos recursos; manutenção do orçamento.

Quadro 8 - Facilitadores e barreiras ao desempenho de equipes de projetos

Facilitadores
Clareza dos Planos e Objetivos do Projeto
Inteligência emocional dos integrantes da equipe do projeto
Boas relações interpessoais e compartilhamento de valores
Bom estilo de liderança e credibilidade do gerente de projeto
Envolvimento e suporte da gerência
Potencial de crescimento profissional
Trabalho estimulante e interessante do ponto de vista profissional
Visibilidade e prioridade do projeto
Condução técnica apropriada do projeto
Equipe composta por indivíduos qualificados e competentes
Reconhecimento do senso de comprometimento
Barreiras
Problemas de comunicação
Conflitos entre os membros da equipe ou entre a equipe e a organização
Percepções diferentes dos objetivos e prioridades entre os membros da equipe
Baixo nível de qualificação do gerente do projeto ou líder da equipe
Baixo nível de confiança, respeito e credibilidade em relação ao líder da equipe
Recursos insuficientes
Reconhecimentos e recompensas insuficientes
Falta de desafios e interesse
Falta de suporte e envolvimento da alta gerência
Falta de definição de responsabilidades dos membros da equipe
Falta de comprometimento da equipe
Objetivos e prioridades conflitantes
Ambiente de trabalho instável, insegurança em relação ao emprego, ansiedades

Fonte: Nurick e Thamhain (2006) (tradução nossa)

Outro autor que trata do assunto é Sbragia (1993) que divide os fatores críticos de sucesso de equipes de projetos em três dimensões: tarefa, pessoas e organização. Estes fatores estão representados no quadro 9. Além das características correspondentes à equipes de alta performance, o autor define também algumas medidas que podem ser úteis para medir o desempenho de equipes: a) grau em que a empresa adota idéias geradas pelas equipes; b) atendimento das expectativas dos usuários; c) satisfação resultante da equipe; d) capacidade de adaptação a novas condições; e) contribuição para a capacitação da empresa. Verifica-se, entre os dois autores (NURICK; THAMHAIM, 2006; SBRAGIA, 1993), uma significativa coincidência relacionada aos fatores críticos de sucesso, o que faz crer que a existência dessas condições é relevante para o desempenho das equipes de projetos.

Quadro 9 - Características dos Esforços de Equipes de Desenvolvimento de Novos Produtos

Tarefa
Visibilidade e prioridade do projeto
Clareza dos objetivos para a equipe
Provisão de liderança e orientação técnica
Qualificação técnica do pessoal para as tarefas
Adequação da distribuição do trabalho
Inexistência de interrupções externas
Pessoas
Autonomia e liberdade de ação das pessoas
Satisfação e realização profissional
Confiança e espírito de equipe
Qualidade das Comunicações
Baixo nível de conflitos e lutas por poder
Designações de trabalho não ameaçadoras
Envolvimento adequado com o projeto, desde o seu início
Organização
Estabilidade e segurança organizacionais
Continuidade e estabilidade do projeto
Suficiência de recursos e infra-estrutura técnica
Envolvimento e suporte da alta administração
Credibilidade dos líderes técnicos
Adequação do sistema de avaliação e reconhecimento
Disponibilidade e atenção do pessoal de apoio

FONTE: Sbragia, 1993

É importante que os fatores críticos de sucesso para o desempenho de equipes sejam identificados e gerenciados pelos gestores e líderes de projetos, à medida que podem ser uma ferramenta útil para promover o melhor desempenho das pessoas e, conseqüentemente, o sucesso do projeto.

2.3.2 O Processo de Gestão das Equipes Globais

O PMBOK 2008 (PMI, 2008) define as seguintes etapas para o gerenciamento dos recursos humanos dos projetos:

- a) **Planejamento dos Recursos Humanos:** envolve a definição de funções e responsabilidades, o organograma do projeto e o plano de gerenciamento de pessoal.
- b) **Contratação e mobilização da equipe do projeto:** é a etapa de obtenção dos recursos necessários para terminar o projeto.
- c) **Desenvolvimento da equipe do projeto:** busca melhorar as competências e a interação de membros da equipe para aumentar sua capacidade de terminar as atividades do projeto.

- d) Gerenciamento da equipe: envolve o acompanhamento do desempenho dos membros da equipe, fornecimento de feedback, a resolução de problemas e a coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto.

As atividades a serem desempenhadas pelo gerente de projetos em cada uma destas etapas estão descritas no quadro 10.

Quadro 10 - Atividades de Gerenciamento de Equipes

Etapas de Formação da Equipe de Projeto	Atividades a serem desempenhadas pelo Gerente de Projeto
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> – Definir os departamentos que participarão do projeto – Verificar quais são os acordos de trabalho vigentes. – Identificar as relações hierárquicas formais e informais existentes entre os potenciais membros da equipe. – Identificar diferenças culturais ou de idioma que afetarão as relações de trabalho. – Verificar a distância que separa as pessoas e decidir se será usada uma equipe co-localizada, distribuída ou virtual. – Normas e legislações vigentes nos países envolvidos. – Com base nessas informações, preparar o organograma do projeto, a matriz de funções e responsabilidades e o plano de gerenciamento do projeto.
Mobilização e Contratação	<ul style="list-style-type: none"> – Negociação com os departamentos. – Verificação de pessoas disponíveis. – Definir as competências e o grau de experiência necessários para se trabalhar no projeto. – Verificar o interesse dessas pessoas em trabalhar no projeto. – Definir o custo de cada pessoa para o projeto, especialmente se for externa à organização.
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento de habilidades interpessoais: criatividade, inovação, facilitação de grupos, entre outras. – Treinamentos para aprimorar as competências dos membros da equipe do projeto. – Reuniões e atividades de integração. – Estímulo à comunicação entre os membros da equipe. – Definição de normas e regras básicas relativas ao comportamento aceitável dos membros da equipe do projeto. – Reconhecimento e premiações.
Gerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> – Resolução de problemas e conflitos. – Acompanhamento do desempenho da equipe. – Coordenação de mudanças de pessoal.

Fonte: Adaptado de PMI, 2008.

Outra abordagem para formação de equipes encontra-se no modelo proposto por Bruce Tuckman, em 1965 (*apud* Walker, Walker e Schmitz, 2003), denominado *Forming-Storming-Norming-Performing-Adjourning*. Esse modelo indica que à medida que uma equipe desenvolve as suas capacidades e maturidade, o estilo de liderança deve ser ajustado, partindo

de um estilo diretivo, modificando-o para um estilo de *coaching*, depois participativo e finalmente delegando mais responsabilidades para a equipe. Walker, Walker e Schmitz (2003) adicionaram uma fase inicial a essas cinco que é a de *selecting*. Em seguida são sumarizadas as principais características de cada uma destas etapas:

a) *Selecting – etapa 0*

Consiste nas decisões relativas à formação da equipe. É uma fase crucial para o êxito final da equipe na medida em que é importante se buscar um mix de talentos, unidades de negócios e habilidades culturais a fim de que a equipe atinja sua meta. Decisões como quantidade e perfis de pessoas, localização geográfica e tecnologias de comunicação disponíveis são importantes nessa fase.

b) *Forming - etapa 1*

Esta etapa caracteriza-se por uma elevada dependência em relação às orientações fornecidas pelo líder. Existe ainda pouco conhecimento por parte dos membros da equipe a respeito dos objetivos a serem atingidos. Os papéis e responsabilidades individuais não são claros. Os processos de trabalho são, nesta etapa, freqüentemente ignorados. O líder deve procurar formas de promover a união dos membros da equipe, assegurando que eles confiam uns nos outros e que tenham a capacidade de desenvolver uma boa relação de trabalho. Deve esforçar-se para esclarecer os papéis e responsabilidades. O líder deve adotar um estilo diretivo. Esta etapa corresponde à fase de iniciação do projeto.

c) *Storming - etapa 2*

Nesta etapa não é fácil tomar decisões em grupo. Os membros da equipe tentam defender suas posições e podem desafiar o líder. A clareza de objetivos é maior, mas ainda persistem muitas incertezas. Sub-grupos e facções podem formar-se, com as conseqüentes disputas de poder. O líder deve buscar o comprometimento da equipe com resultados do projeto e procurar evitar a dispersão provocada por questões emocionais e de relacionamento interpessoal. Pode ser necessário estabelecer compromissos como forma de permitir o progresso do projeto. O líder atua como um coach.

d) *Norming - etapa 3*

Concordância e consenso são as características dominantes entre os membros da equipe, que respondem de forma satisfatória ao papel de facilitador realizado pelo líder. Os papéis e

responsabilidades estão claros e são bem aceitos. As grandes decisões são tomadas com o acordo do grupo. As decisões menos importantes são delegadas a indivíduos ou pequenas equipes dentro do grupo. Os membros da equipe fazem um esforço consciente para resolver problemas e criar harmonia. Os níveis de motivação crescem e o comprometimento e união entre os membros da equipe é forte. A equipe poderá começar a realizar atividades sociais, extra trabalho. O líder atua principalmente como um facilitador e alavancador do potencial da equipe.

e) *Performing - etapa 4*

A equipe está mais consciente das questões estratégicas e sabe o porquê de suas atividades. Existe um compromisso em exceder os objetivos do projeto. A equipe toma a maior parte das decisões com base em critérios acordados com o líder. Existem desacordos, mas são resolvidos de forma positiva. Os membros da equipe preocupam-se uns com os outros. O líder delega e supervisiona.

f) *Adjourning – etapa 5*

A quinta etapa do modelo de Tuckman corresponde ao desmembrar do grupo, de preferência quando as tarefas foram cumpridas com sucesso e o seu propósito completamente concretizado; qualquer pessoa poderá avançar para a realização de novas coisas, sentindo-se bem com os objetivos atingidos. Nessa etapa, principalmente em estruturas matriciais, as pessoas podem sentir-se vulneráveis e inseguras quanto ao futuro. O nível de motivação pode baixar. O reconhecimento e a sensibilidade do líder pode ser um fator positivo. O projeto já está em fase final de conclusão e a equipe começa a ser desmembrada.

Tanto o modelo do PMI (2008) quanto o de Tuckman (*apud* Walker, Walker e Schmitz, 2003) são aplicáveis a qualquer tipo de projetos, sejam eles tradicionais ou globais. No entanto, em projetos globais, conforme explicitado no item anterior, todos estes processos tornam-se mais complexos, em função das dificuldades de comunicação, barreiras de linguagem e diferenças culturais, dentre outros fatores. À luz destes problemas, Lientz e Rea (2003) apontam dificuldades práticas no processo de gestão de equipes de projetos globais, tais como obter suporte gerencial nas diferentes unidades participantes do projeto, além de identificar e mobilizar as pessoas certas. Independentemente do papel que ocuparão no projeto, os indivíduos devem possuir, idealmente, características como experiência prévia em projetos internacionais, sensibilidade para solução de problemas, habilidades de comunicação, trabalho

em equipe e tolerância à diversidade cultural, conhecimento dos processos organizacionais, disponibilidade para viagens por longos períodos de tempo, além de domínio de línguas estrangeiras.

As equipes globais também não são totalmente integradas em termos de valores e habilidades. Para um alto desempenho, elas precisam ser desenvolvidas e os líderes precisam reconhecer os interesses profissionais, as ansiedades e as necessidades de comunicação de seus membros. Nurick e Thamhain (2006) oferecem uma série de recomendações para o processo de desenvolvimento de equipes globais:

a) Início do projeto:

- Envolvimento da equipe desde o início do projeto, a fim de criar um ambiente favorável ao desempenho do projeto, pois as pessoas se sentem mais comprometidas com o resultado a ser alcançado;
- Definição do processo de trabalho e da estrutura da equipe: inclui a definição apropriada das interfaces, responsabilidades frente às tarefas, relações de autoridade, canais de comunicação e protocolos de trabalho. Ferramentas tradicionais como *project charter*, organograma do projeto e matriz de responsabilidades são úteis para este processo;
- Desenvolvimento de interfaces organizacionais: é importante promover a interdisciplinaridade e deixar claras as ligações entre as diferentes tarefas a serem executadas pela equipe do projeto;
- Alocação e organização das equipes: é importante que a liderança seja cuidadosamente definida no início do projeto, pois a credibilidade do líder do projeto junto à equipe, à alta gerência e demais partes interessadas é crucial para o gerenciamento e integração das diferentes tarefas que são necessárias à consecução do projeto;
- Comunicação das metas e objetivos organizacionais: a contribuição de cada indivíduo às metas e objetivos organizacionais precisam estar claras para toda a equipe;
- Construção de uma imagem de alto desempenho: a visibilidade, a imagem e um sistema de premiação para participantes do projeto são cruciais para atrair profissionais qualificados;
- Definição de canais de comunicação efetivos;
- Garantia de suporte da alta gerência.

b) Acompanhamento e Controle do Projeto

- Construir o comprometimento com o plano do projeto, seus objetivos e resultados esperados;
- Gerenciar conflitos e problemas;
- Conduzir sessões de desenvolvimento da equipe, tais como *brainstorming*, troca de experiência, criando uma atmosfera informal e relaxada para discutir as necessidades do projeto;
- Prover direção e liderança;
- Reduzir a complexidade de gestão;
- Promover continuamente uma cultura de suporte e envolvimento dos indivíduos.

Certamente essas recomendações são aplicáveis às equipes de projetos globais co-localizadas. No caso de equipes virtuais também são aplicáveis, dado que tais equipes também precisam compartilhar um objetivo comum, definido de forma clara e compreendido por todos os seus participantes. No entanto, as sessões de desenvolvimento das equipes virtuais devem levar em consideração a utilização de tecnologias de comunicação em substituição à interação face-a-face, só possível nas equipes co-localizadas, de forma a tornar viável o acesso às informações e a possibilitar a interação entre as pessoas. A relação de confiança e entendimento das diferenças pessoais e culturais também é necessária para suprir a escassez da interação face-a-face.

2.3.3 Medidas de Desempenho de Equipes de Projetos Globais

O desempenho de uma equipe pode ser definido como o grau em que a mesma é capaz de satisfazer requisitos de qualidade, custo e tempo. Como a percepção de desempenho depende, em parte, da perspectiva do avaliador, é importante incluir múltiplos pontos de vista (por exemplo, do gerente, do cliente, dos membros da equipe). É importante, também, a definição de critérios claros e precisos de desempenho desde o início de um projeto. No entanto, isso é particularmente difícil no caso de inovações, cujos projetos são muitas vezes complexos e com alto grau de incerteza. Hoegl, Parboteeah e Gemuenden (2003) definem desempenho de equipes em termos de variáveis relacionadas à eficácia e eficiência. Eficácia é o grau em que as equipes atendem expectativas dos clientes quanto à qualidade do serviço ou produto. Eficiência diz respeito ao cumprimento de prazos e custos.

Em trabalho recentemente publicado, Piña, Martínez e Martínez (2008) fizeram uma revisão da literatura sobre desempenho de equipes nas organizações. Eles defendem que as medidas de desempenho variam em função dos tipos de equipes, que podem ser classificadas em equipes de trabalho, equipes paralelas, equipes de projetos e equipes de gerenciamento. No que diz respeito à equipes de projetos, tema ora em pauta, as medidas mais frequentes são aquelas relacionadas às percepções de gerentes e supervisores, seguidas pela percepção do próprio time e, finalmente, da percepção dos clientes e outros *stakeholders*. As medidas estariam, ainda, relacionadas ao desempenho do projeto e à questões atitudinais dos indivíduos:

a) Medidas de desempenho:

- Cumprimento do orçamento do projeto;
- Cumprimento do cronograma do projeto;
- Qualidade de tarefas/produtos/serviços desenvolvidos;

b) Medidas atitudinais:

- Satisfação dos membros da equipe;
- Comprometimento com resultados;
- Confiança;
- Criatividade.

Medidas semelhantes são defendidas por Prasad e Akhilesh (2002). Os autores propõem medidas tradicionais (orçamento, cronograma, qualidade do produto ou serviço, produtividade), somadas a medidas menos tradicionais, como geração de novos conhecimentos e satisfação dos membros da equipe. Essas medidas contribuiriam para o processo de aprendizagem organizacional, inovação e criação de valor.

As medidas de desempenho relacionadas ao projeto podem ser mais facilmente mensuradas que as medidas atitudinais, pois são objetivas e estabelecidas ao início do projeto. Em geral, são comparados o planejado e o realizado nessas três dimensões (prazo, custo e qualidade) a fim de se verificar o grau de atendimento ao prazo e ao orçamento e à conformidade funcional e técnica do serviço e/ou produto entregue. Thamhaim (2004) propõe medir desempenho em custo considerando os custos planejados e os custos realizados; a credibilidade das estimativas de custos; custos menores que aqueles praticados em projetos semelhantes; e o retorno sobre o

investimento. Para prazos o autor sugere avaliar se foram atingidas as metas do cronograma inicial; se as atividades intermediárias foram entregues na data certa; se houve habilidade para acelerar o cronograma, ou seja, o prazo foi menor do que aquele praticado por projetos similares; e se o prazo de encerramento do projeto atendeu o *time-to-market*. O PMI (2008) define o desempenho em qualidade como a capacidade de entender, avaliar, definir e gerenciar os requisitos técnicos do projeto, de forma a entregar o produto/serviço dentro da conformidade (atendimento aos requisitos) e adequado ao uso.

Com relação às medidas de desempenho atitudinais, para Tamhaim (2004), a fim de que o indivíduo manifeste essas atitudes, é preciso que haja um contexto facilitador. Em seu estudo, os fatores relacionados às necessidades pessoais e profissionais foram os que mais demonstraram relação com o desempenho da equipe. Para isso, os gerentes de projetos devem promover um ambiente que favoreça o desafio profissional, a comunicação entre os membros da equipe, confiança e respeito mútuos.

As medidas atitudinais, por serem subjetivas, apresentam uma maior complexidade no que tange à mensuração. Portanto, é importante definir o que é satisfação, comprometimento, confiança e criatividade de uma maneira mais operacional. A satisfação é uma resposta emocional a uma situação de trabalho. Por exemplo, se um profissional do projeto sente que está trabalhando mais que outros, mas está recebendo menos por isso, pode expressar atitudes negativas em relação às tarefas, ao líder e aos membros da equipe. O oposto também acontece, quando ele sente que há um tratamento igualitário quanto ao volume de trabalho e à remuneração. Assim, a satisfação pode ser medida em relação à qualidade de relacionamento do membro da equipe com o líder e colegas, quanto à remuneração, ao conteúdo do trabalho propriamente dito e às oportunidades de promoção (NORTON; DI MARCO, 1980). Valle (2007), após uma revisão de diversos estudos sobre satisfação no trabalho, definiu seis categorias:

- Trabalho desafiador: grau em que o trabalho apresenta interesse e desafios;
- Crescimento: oportunidades de aperfeiçoamento e capacidade de ampliar competências, aprender e progredir;
- Reconhecimento: por parte da liderança e dos colegas de trabalho;
- Remuneração: condizente com o desempenho e a produtividade individual;

- Condições materiais de trabalho: ambiente físico, segurança, suporte material e tecnológico;
- Relacionamento: interação com líderes e colegas (apoio, confiança, amizade etc.).

Amabile *et al* (2005) define criatividade como a capacidade da equipe de gerar novidades e idéias úteis relacionadas às tarefas, bem como de gerar conhecimento que não existia antes do time ser formado. Concretamente, pode ser identificada quando o indivíduo faz uma descoberta, tem um *insight* ou uma idéia; resolve problemas não-rotineiros; ou pesquisa novas soluções para antigos problemas.

A confiança pode ser definida como uma ligação psicológica entre indivíduos, que expressa a vontade de uma parte (outorgante) ser vulnerável às ações da outra parte (outorgado), independentemente da capacidade de acompanhá-la ou controlá-la, com base na expectativa de que o outorgado irá realizar uma determinada ação importante para o outorgante. Expressa-se em três dimensões: a) confiança na competência: A confia em B porque assume que B possui os conhecimentos necessários para fazer um bom trabalho; b) confiança na ética: A confia em B porque pressupõe que B tem um comportamento que adere a um conjunto de princípios que A considera aceitável; c) confiança benevolente: A confia em B porque gosta ou tem algum apego emocional específico à B (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 2007).

Assim como a confiança, comprometimento também é uma ligação psicológica entre o indivíduo e o projeto, ligação esta que é uma força estabilizadora ou facilitadora e que, ainda, confere sentimento de pertencimento organizacional. Pode ser expresso de forma tridimensional:

- 1) Comprometimento afetivo: entusiasmo com o trabalho e empenho em contribuir para o sucesso do projeto;
- 2) Comprometimento calculativo: esforço no trabalho tendo em vista a realização de seus objetivos pessoais (manutenção do emprego, remuneração, promoção, elevados custos associados à mudança ou ausência de alternativas);
- 3) Comprometimento normativo: esforço no trabalho em função de uma responsabilidade moral para com o projeto (MEYER e ALLEN, 1991; SALGADO, NASCIMENTO; LOPES; SALGUEIRO, 2008)

O comprometimento, quando ausente, pode gerar uma série de problemas ao desempenho da equipe à medida em que os integrantes executam apenas as funções minimamente necessárias; diante de problemas não há empenho para resolvê-los; não apresentam inovações e não agregam valor por meio de sugestões. Enfim, como não se sentem parte de uma equipe, fogem à responsabilidade frente aos objetivos do projeto. Portanto, o comprometimento dos indivíduos é uma função diretamente ligada ao desempenho.

2.4 A Questão Cultural

Em item anterior foi discutido o aprofundamento do processo de internacionalização das empresas brasileiras e as dificuldades que enfrentam na sua jornada rumo ao exterior. Ficou evidente que a cultura é um dos aspectos a serem levados em consideração quando se busca a inserção de produtos e serviços no mercado internacional.

Cultura é um tema amplo, que já foi intensa e extensamente estudado por autores oriundos de campos como Sociologia, Antropologia e Psicologia. Portanto, abordá-lo no contexto organizacional e, reduzindo mais ainda, no contexto de projetos globais, é um desafio, pois pode parecer superficial e simplista. No entanto, é preciso, aqui, delimitar o foco de análise. O levantamento conceitual ora realizado tem como objetivo entender a cultura no âmbito nacional, e, mais especificamente, os impactos que podem causar na gestão de projetos globais. Ou seja, como foi dito na introdução desse trabalho, não é pretensão esgotar o assunto, nem tampouco tratá-lo com a mesma profundidade de estudos antropológicos, sociológicos e/ou psicológicos, embora se reconheça sua importância e contribuição a estudos realizados no campo da administração de empresas.

Nos próximos tópicos são tratados os conceitos de cultura, as dimensões culturais (nacional e organizacional) e as formas de medição das características culturais de cada país, segundo diversos autores. Em seguida, são discutidos os conceitos de distância psíquica e distância cultural.

2.4.1 Cultura: conceitos, definições e níveis de abordagem

Partindo de sua definição mais abrangente, ou seja, aquela que consta nos dicionários, a palavra cultura pode ser entendida como:

[Do lat. Cultura.] S. f. 1. Ato, efeito ou modo de cultivar. 2. Cultivo. 3. O complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade; civilização. 4. O desenvolvimento de um grupo social, uma nação etc., que é fruto do esforço coletivo pelo aprimoramento desses valores; civilização; progresso. 5. Atividade e desenvolvimento intelectuais; saber, ilustração, instrução. 6. Apuro, esmero, elegância. 7. Criação de certos animais, em particular os microscópicos. (FERREIRA, A. B. F., 1975).

Percebe-se, a partir dessa definição linguística, que o termo cultura assume diferentes sentidos, e que não é possível dar uma única definição a essa palavra. Os diferentes significados variam em função do contexto em que o conceito é utilizado.

No contexto organizacional, há várias escolas de pensamento cultural, que se apóiam na antropologia, na psicologia ou na sociologia. Singh (2004) ensina que há quatro principais escolas de pensamento: os estruturalistas, os interpretativistas, os cognitivistas e os pós-estruturalistas. Segundo os estruturalistas, a realidade social existe em declarações verbais. Por exemplo, um estruturalista pode interpretar e analisar o fenômeno cultura estudando os códigos de ética ou outros textos verbais da sociedade, que são passados de geração em geração. Para os interpretativistas, a cultura é o contexto dentro do qual os eventos sociais, os comportamentos e as instituições podem ser compreendidos. Os significados e significantes podem ser armazenados e transmitidos por meio de símbolos sociais. Os cognitivistas afirmam que as estruturas sociais são significativas porque o indivíduo tem a capacidade de interpretá-las, entendê-las e transmitir-lhes significado. De acordo com os cognitivistas, a análise cultural não pode ser separada do processo mental do indivíduo, e leva em conta a forma como o significado cultural e o conhecimento são transmitidos intersubjetivamente, compartilhados e moldados por circunstâncias específicas. Essa escola é útil para explicar a diversidade cultural na sociedade. Por exemplo, os cognitivistas estariam preocupados com a compreensão das diferenças inter-culturais no processamento de informações ou de estilos de aprendizagem. Os pós-estruturalistas rejeitam a noção de cognitivistas e interpretativistas de

que o significado da cultura seja fixo, quer na esfera pública ou na esfera psicológica da experiência humana. Para eles, a cultura não é fixa nem atemporal, mas emergente e temporal. Nesse sentido, estariam mais preocupados com as identidades de gênero e o consumo da cultura popular.

Tais discussões foram aqui sintetizadas, pois permeiam o contexto da administração de empresas, em que também há diferentes interpretações para a questão cultural, a depender da escola privilegiada por cada autor. Fleury e Sampaio (2002) dão uma pista sobre a origem das diferentes abordagens: as divergências quanto à definição dos elementos que compõem a cultura da empresa e a resposta à pergunta sobre o que efetivamente é a cultura organizacional, ou seja, se é algo que uma empresa tem ou se é algo que uma empresa é. Nesse mesmo sentido, Mascarenhas (2002) faz uma crítica aos estudos organizacionais nos quais a cultura virou algo que as organizações têm, em vez de algo em que as organizações estão. Ela deixa de ser um processo imerso em um contexto para tornar-se algo passível de controle administrativo. Mascarenhas (2002) comenta que Schein (2001), um dos estudiosos importantes na área de cultura organizacional, usa o argumento antropológico de que a cultura não pode ser pesquisada com descrições de suas características superficiais, já que não daria conta de seus aspectos holísticos e sistemáticos. Mas essa pode ser uma postura positivista ao considerar a cultura como um objeto passível de ser compreendido fora de seu contexto. Cultura passa a ser vista, então, como de propriedade de um grupo. Segundo o autor a cultura é algo mutante, em que o conjunto comum de idéias que a caracterizam deve ser retrabalhado continuamente de maneira imaginativa, sistemática, explicável, mas não previsível. A ambigüidade, nessa abordagem, é característica essencial, já que considera que a cultura é um processo em permanente transformação.

Além das diferenças de abordagem, há também diferentes níveis de análise. A cultura pode ser estudada ao nível nacional, dependendo do país ao qual se pertence. Esse nível pode, ainda, ser subdividido em regional ou étnico. Na mesma nação pode haver também diferenças relacionadas a questões religiosas e linguísticas. Questões de gênero (masculino ou feminino), questões geracionais (diferenças entre avós, pais e filhos), de origem social (escolaridade, profissão etc.) e organizacional (forma como os trabalhadores são socializados na organização) também são níveis que representam diferentes formas de se estudar a cultura.

No que tange à cultura organizacional, Schein (2001), em que pese as críticas feitas acima, a define como o conjunto de premissas básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por determinado grupo, enquanto aprende a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. São valores transferidos para novos integrantes como apropriados à maneira de se pensar, perceber e sentir em relação a estes problemas. Fleury e Sampaio (2002, p. 293) incorpora a questão do poder ao conceito de Schein, definindo cultura organizacional como “o conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. A cultura nacional é outro nível de abordagem. Dada sua importância para o presente estudo, ela será tratada em mais detalhes no próximo item.

2.4.2 Cultura Nacional

Para efeito desse estudo, a cultura nacional requer uma análise mais profunda, dado que a internacionalização das empresas impõe um melhor conhecimento das diferenças culturais entre as nações. O processo de globalização, representado, dentre outros fatores, pela mundialização do espaço geográfico propiciada pelos novos meios de comunicação, pode representar um risco de homogeneização ou, como preferem alguns autores, hibridização das sociedades. É possível que isso ocorra nos níveis mais superficiais da cultura, porém, em níveis mais profundos, há aspectos locais de cada país que continuam (e provavelmente continuarão) fortemente presentes. A seguir, são apresentadas três abordagens distintas, porém complementares, sobre cultura nacional.

2.4.2.1 O estudo de Hofstede

Um dos expoentes no estudo da cultura no âmbito das empresas multinacionais foi Hofstede (2003), autor que tem sido referência, deste então, para estudos posteriores sobre o tema. O estudo inicial de Hofstede sobre cultura foi feito a partir de mais de 100 mil questionários aplicados em 72 subsidiárias da IBM entre 1967 e 1973, e possibilitou identificar padrões culturais nacionais.

Segundo Hofstede (2003) a cultura é como uma cebola, em que os valores constituem o seu centro e os símbolos, heróis e rituais representam as camadas externas de mais fácil observação. A programação mental consiste nos padrões de pensamento, sentimentos e ação potencial que cada indivíduo transporta consigo e que resulta de uma aprendizagem contínua. O comportamento do ser humano é parcialmente predeterminado pela programação mental, que pode ser designada pelo termo cultura. Apesar da enorme diversidade de mentes há uma estrutura que serve de ponto de partida para a compreensão mútua e que se compõe por dimensões das diferenças culturais.

Assim, o autor postula que as diferenças no modo de pensar, sentir e atuar dos líderes e seus seguidores devem ser consideradas quando se quer encontrar soluções viáveis para se aplicar em escala mundial. Muitas soluções não funcionam ou não podem ser implementadas quando são ignoradas as diferenças no modo de pensar dos parceiros.

O autor emprega as seguintes categorias de problemas para designar as dimensões das diferentes culturas: 1) relação com a autoridade, 2) concepção do “eu” (relação do indivíduo com a sociedade; conceito de masculinidade e feminilidade), 3) formas de gerir conflitos, incluindo o controle da agressão e a expressão de sentimentos. As dimensões são chamadas de: a) distância hierárquica (IDH); b) individualismo *versus* coletivismo (IDV); c) masculinidade *versus* feminilidade (IMAS); d) controle da incerteza (ICI). Este conjunto forma um modelo de quatro dimensões das diferenças entre as culturas nacionais. Cada país, de acordo com este modelo, apresenta diferentes resultados para cada uma das dimensões. Há ainda uma quinta dimensão - orientação a longo-prazo e orientação a curto-prazo - que não fazia parte do modelo anterior e que foi incorporada mais tarde por Hofstede, no sentido de captar valores a partir da perspectiva da sociedade oriental.

A distância hierárquica pode ser definida como “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder” (HOFSTEDÉ, 2003, p. 42). As “instituições” são os elementos fundamentais de uma sociedade, tais como a família, a escola e a comunidade e a “organização” são os locais de trabalho. A distância hierárquica é medida a partir de sistemas de valores daqueles que detêm menos poder e a divisão do poder é normalmente explicada por aqueles que detêm mais poder, os chamados líderes. Neste sentido é fundamental destacar que a autoridade só sobrevive quando é correspondida pela subordinação. Os índices de distância hierárquica

informam as relações de dependência em um determinado país. Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados em relação a suas chefias é limitada. Nos países onde o índice é elevado, existe uma dependência considerável dos subordinados em relação às suas chefias.

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes. Cada um deve ocupar-se de si mesmo e da família mais próxima. O coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que a protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável. Naturalmente o grau de individualismo varia dentro de cada país e entre países.

O autor chama de masculinidade e feminilidade as diferenças referentes ao comportamento de auto-afirmação e comportamento modesto, respectivamente. De acordo com a informação sobre as diferenças entre sociedades relacionadas com esta dimensão, pode-se defini-la da seguinte forma: serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida). As culturas masculinas e femininas criam igualmente diferentes modelos de chefes. O chefe masculino revela auto-afirmação, decisão e é agressivo (nas culturas masculinas este adjetivo tem conotação positiva). Toma suas decisões sozinho, com base em fatos, mais do que apoiado na decisão grupal. Não tem importância que ele seja ligeiramente machista. Numa sociedade feminina o chefe é menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar consenso.

As normas e as leis fazem parte dos meios utilizados pelas sociedades a fim de evitar as incertezas no comportamento dos seus membros. Isto é bastante visível no local de trabalho. Nos países de elevado índice de controle da incerteza (ICI) existem numerosas leis, formais e informais, que controlam os direitos e obrigações de empregados e assalariados. Numerosos regulamentos internos controlam o processo de trabalho, ainda que a este nível a distância hierárquica desempenhe também um papel. Quando um indivíduo se desloca de um país de baixo controle de incertezas para outro onde esse índice é elevado, torna-se difícil compreender que os regulamentos, ainda que sejam ineficazes, satisfazem a necessidade

emocional de estrutura formal: o que se passa na realidade é menos importante do que a satisfação dessa necessidade. Nos países de baixo controle de incertezas parece existir uma aversão emocional face às regras formais. Só se estabelecem normas em casos de absoluta necessidade. Os membros destas sociedades orgulham-se de poder resolver um grande número de problemas sem necessidade de normas formais.

A quinta dimensão percebida tem uma relação direta com as mentalidades ocidentais e orientais. Na primeira, identificou-se uma orientação para o curto prazo e, na segunda, uma orientação para o longo prazo. Na orientação para o curto prazo verifica-se o respeito pelas tradições que acaba por refletir o respeito pelas obrigações sociais e o apelo ao *status*. Neste sentido, há pressão social para não se ser menos do que um vizinho, o que implica em taxas baixas de poupança e uma preocupação com resultados imediatos. Já na orientação para o longo prazo há a adaptação das tradições ao contexto moderno, o que se reflete em um respeito pelas obrigações sociais dentro de determinados limites. Verifica-se uma postura austera e de economia de recursos associada a uma vontade de subordinar-se a si mesmo em face de um objetivo superior.

2.4.2.2 O estudo de Hampden-Turner e Trompenaars

Trompenaars (1994), metaforicamente, também trata a cultura como uma cebola, assim como Hofstede (2003) já o havia feito. Assim como a cebola, a cultura apresenta-se em camadas e, para compreendê-la em sua totalidade, é preciso analisar camada por camada. Nas camadas externas encontram-se os produtos culturais mais visíveis, facilmente detectáveis, como é o caso, por exemplo, da linguagem, do vestuário etc. São símbolos que incorporam um significado próprio, facilmente reconhecido por aqueles que partilham a mesma cultura. Nas camadas intermediárias, encontram-se os valores e as normas socialmente definidas, que justificam determinadas condutas, partilhadas pelos membros da mesma cultura. Esse é o campo da ética e diz respeito às formas de expressar respeito, de definir o que é honestidade, confiança, sentimento de igualdade, papel da mulher etc. Na camada mais interna, estão os pressupostos básicos dos indivíduos, num nível subconsciente, pois não são verbalizados, mas estão na raiz das atitudes e ações do ser humano. Os pressupostos operam de forma silenciosa e, por isso, é difícil entendê-los e mais ainda mensurá-los. Trata-se de uma aceitação

inconsciente de dados culturais básicos (concepção da relação entre o homem e o ambiente, percepção da natureza humana, concepção de tempo e espaço etc.).

Trompenaars (1994) afirma que não existe uma cultura melhor que a outra, da mesma forma que não há uma melhor forma de administração organizacional. Cada cultura tem soluções distintas para as questões que enfrenta. Portanto, partindo do princípio de que as diferentes maneiras de se administrar as organizações não se sobrepõem umas às outras, propõe que a compreensão da própria cultura, especialmente das diferenças culturais entre os países, pode ajudar o executivo a reconhecer e a se adaptar a diferentes contextos de negócios. Com o objetivo de contribuir para essa compreensão, os autores empreenderam um estudo envolvendo sete países: Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Suécia, Holanda, França e Japão. Os resultados determinaram sete orientações, relacionadas com pessoas, ambiente e tempo. A seguir, são explicadas cada uma dessas dimensões:

- a) *Universalismo versus particularismo*: o universalismo diz respeito à necessidade de aderir às regras e padrões universalmente aceitos dentro de uma cultura enquanto o particularismo refere-se à preferência pela consideração do contexto e das relações de amizade. O universalista age segundo as regras, sem exceções. O particularista foca no relacionamento entre as pessoas envolvidas antes de dizer se as regras devem ou não ser seguidas.
- b) *Individualismo versus coletivismo*: o individualismo é a orientação do indivíduo para seus próprios objetivos enquanto o coletivismo é a consideração dos objetivos comuns ao grupo. Em organizações coletivistas o processo decisório em geral é lento e busca o consenso. Nas individualistas o processo decisório é mais ágil e os indivíduos são premiados por suas realizações pessoais.
- c) *Status alcançado versus status atribuído*: diz respeito ao critério adotado por determinada sociedade para outorgar *status* a uma pessoa. O *status* alcançado está relacionado ao merecimento; enquanto que o *status* atribuído está relacionado a quem o indivíduo é. No primeiro caso, o indivíduo é respeitado pelo conhecimento enquanto no segundo é respeitado pela hierarquia, antiguidade, idade ou tempo de serviço.

- d) *Neutro versus afetivo*: define se as pessoas são emocionalmente neutras ou mais afetivas. O neutro guia-se mais pela razão, controlando suas emoções. O afetivo guia-se pela emoção e demonstra o sentimento por gestos e atitudes.
- e) *Específico versus difuso*: diz respeito ao modo de envolvimento dos indivíduos. O específico se envolve com áreas ou atividades específicas enquanto que o difuso se envolve em múltiplas áreas ou atividades ao mesmo tempo. Para o específico, as instruções devem ser claras e precisas. Para os difusos, as instruções são vagas e ambíguas. Específicos são mais preocupados com resultados, enquanto difusos são mais preocupados com processos.
- f) *Internamente orientado versus externamente orientados*: refere-se às atitudes do ser humano em relação ao meio ambiente. Os indivíduos internamente orientados acreditam que são capazes de modelar outras pessoas, bem como o meio em que se inserem, enquanto os externamente orientados buscam a harmonia nas relações com o outro e com o meio, mostrando-se flexíveis e capazes de fazer concessões.
- g) *Tempo sequencial versus tempo sincrônico*: está relacionado com a atitude das pessoas em relação ao tempo. Trompenaars distingue três tipos de relacionamento: com o passado, presente e futuro. Nas culturas orientadas para o presente, seus membros pouco se importam com o tempo, ignorando o futuro, e de certa forma o passado, na medida em que as tradições não são importantes; nas culturas orientadas para o passado, as pessoas preocupam-se sobretudo com a manutenção das tradições e memórias do passado e, por último, as culturas que colocam a ênfase no futuro, sendo que as ações do presente são empreendidas para que o futuro desejável seja realizado.

2.4.2.3 O projeto Globe

Em um projeto denominado GLOBE, financiado pela National Research Foundation, pesquisadores de diferentes universidades e de diferentes países, tais como Wharton School of Management (EUA), University of Calgary (Canadá), University of Maryland (EUA) e outras, estão estudando as inter-relações entre cultura social, cultura organizacional e liderança

organizacional em 61 nações. Embora reconheça que não há uma definição universalmente aceita, o projeto adota como conceito de cultura: “cultura é o compartilhamento de motivações, valores, crenças, identidades e interpretações de eventos significativos, que resultam da experiência comum dos membros de determinados coletivos e que são transmitidas através das gerações” (House *et al*, 2002).

Com base em Hofstede (2003) e outros autores, o projeto definiu nove dimensões de cultura:

- a) Distância do Poder (*Power Distance*): o grau pelo qual os membros de um coletivo esperam que o poder seja distribuído de forma igualitária.
- b) Controle da Incerteza (*Uncertainty Avoidance*): a extensão pela qual a sociedade, organização ou grupo confia nas normas, regras e procedimentos como forma de minimizar a imprevisibilidade de eventos futuros.
- c) Orientação Humana (*Human Orientation*): o grau pelo qual o coletivo encoraja e premia os indivíduos a serem justos, altruístas, generosos, cuidadosos e gentis uns com os outros;
- d) Coletivismo I (*Collectivism I*): o grau pelo qual a organização e as práticas sociais encorajam e premiam as ações coletivas e a distribuição coletiva de recursos.
- e) Coletivismo II (*Collectivism II*): o grau pelo qual os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão em suas organizações e famílias.
- f) Assertividade (*Assertiveness*) O grau pelo qual os indivíduos são assertivos, confrontadores e agressivos em sua relação com os outros.
- g) Igualitarismo de gênero (*Gender Egalitarianism*): O grau pelo qual o coletivo minimiza a desigualdade de gênero.
- h) Orientação para o Futuro (*Future Orientation*): a extensão pela qual os indivíduos estão engajados num comportamento orientado para o futuro.
- i) Orientação para Resultados (*Performance Orientation*): o grau pelo qual o coletivo encoraja e premia membros de um grupo pelo aprimoramento e excelência de seus resultados.

O quadro 11 apresenta um resumo comparativo das diferentes dimensões de cultura nacional estudadas no âmbito deste trabalho, mostrando que não há somente intersecções entre as propostas de Hofstede, Trompenaars e House, mas também há complementações.

Das cinco dimensões de Hofstede, todas são compartilhadas por House (Projeto Globe) e três (distância hierárquica, horizonte temporal e individualismo x coletivismo) são compartilhadas por Trompenaars. O Projeto Globe apresenta dimensões adicionais, como a questão da orientação humana, da assertividade e da orientação para resultados. Trompenaars também apresenta três outras dimensões distintas, que não constam no modelo de Hofstede, que é o neutro x emocional, o específico x o difuso e o relacionamento com o ambiente.

Quadro 11 - Comparação entre as dimensões culturais de Hofstede, Trompenaars e Projeto Globe

Dimensão Cultural	Características Culturais		
	Hofstede	Trompenaars	Projeto Globe
Distância Hierárquica	Grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder	Chamada de <i>status</i> alcançado x status atribuído, trata de como as pessoas são avaliadas, sejam com base no que fazem, seja com base no que têm.	Semelhante à Hofstede, é classificada como distância do poder, é o grau pelo qual os membros de um coletivo esperam que o poder seja distribuído de forma igualitária
Horizonte Temporal	Grau de orientação para o curto prazo ou para longo prazo	Denominada tempo sequencial e tempo sincrônico diz respeito a como os indivíduos lidam com o tempo: orientação para o presente, orientação para o passado e orientação para o futuro.	Denominada de orientação para o futuro é a extensão pelo qual os indivíduos estão engajados num comportamento orientado para o futuro
Individualismo x Coletivismo	O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes. O coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos	Visão que as pessoas têm de si mesmas, sendo que individualismo é levado em consideração, primeiramente, o interesse pessoal, enquanto no coletivismo o interesse do grupo é preponderante.	Dividida em coletivismo I e II. Coletivismo I é o grau pelo qual a organização e as práticas sociais encorajam e premiam as ações coletivas e a distribuição coletiva de recursos. Coletivismo II é o grau pelo qual os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão em suas organizações e famílias
	Hofstede	Projeto Globe	
Masculinidade x Feminilidade	Sociedades masculinas têm papéis nitidamente diferenciados para homem e mulher. Sociedades femininas são aquelas nas quais os papéis sociais dos sexos se sobrepõem.	Denominada de igualitarismo de gênero, é o grau pelo qual o coletivo minimiza a desigualdade de gênero	
Controle da Incerteza	Em países de elevado controle de incerteza existem numerosas leis, formais e informais, que controlam os direitos e obrigações de empregados e assalariados.. Em países de baixo controle de incertezas só se estabelecem normas em casos de absoluta necessidade.	Denominada de evitação da incerteza, é a extensão pela qual a sociedade, organização ou grupo confia nas normas, regras e procedimentos como forma de minimizar a imprevisibilidade de eventos futuros	

(continua)

Quadro 11 - Comparação entre a dimensões culturais de Hofstede, Trompenaars e Projeto Globe (continuação)

Projeto Globe	
Orientação Humana	Grau pelo qual o coletivo encoraja e premia os indivíduos a serem justos, altruístas, generosos, cuidadosos e gentis uns com os outros
Assertividade	O grau pelo qual os indivíduos são assertivos, confrontadores e agressivos em sua relação com os outros
Orientação para Resultados	Grau pelo qual o coletivo encoraja e premia membros de um grupo pelo aprimoramento e excelência de seus resultados
Trompenaars	
Neutro x Emocional	Grau com que as pessoas demonstram pensamentos e sentimentos, variando de emocional (pessoas demonstram pensamentos e sentimentos, uso de gestos e manifestações dramáticas) até controlado (pessoas dissimulam pensamentos e sentimentos – controlam gestos e manifestações)
Específico x Difuso	Grau em que se dá a comunicação entre as pessoas, variando de específico (comunicação direta, indicações claras, separação entre assuntos privados e profissionais) até difuso (comunicação indireta, indicações ambíguas, mistura de assuntos privados e profissionais)
Relacionamento com o ambiente	Grau com que as pessoas procuram controlar o ambiente, variando de voltadas para o sistema (pessoas procuram controlar o ambiente e defendem fortemente suas posições) até voltada para o ambiente (adaptação ao ambiente, harmonia e sensibilidade são importantes)

2.4.3 Cultura Brasileira

Assim como não há uniformidade na definição do termo cultura, também não se pode dizer que haja, tipicamente, uma única cultura brasileira. A influência dos colonizadores, a miscigenação racial, a absorção dos costumes dos imigrantes aqui radicados, a dimensão continental do país, dentre outros fatores, fez da sociedade brasileira uma sociedade plural. Portanto, em qualquer definição que se proponha, deve-se considerar que as diversas regiões brasileiras guardam importantes diferenças culturais entre si. Nos próximos itens serão revisados alguns estudos, tanto de estudiosos brasileiros quanto estrangeiros, que buscam dar um significado para tema tão complexo.

2.4.3.1 Os estudos nacionais sobre cultura brasileira

Os estudos mais recentes sobre cultura brasileira, tanto do ponto de vista nacional quanto organizacional, são fortemente influenciados por autores consagrados como Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Hollanda, Caio Prado Júnior, dentre outros. Sob essa influência, a fim de buscar elementos comuns que caracterizassem características culturais brasileiras presentes nas organizações, Freitas (1997) propôs cinco traços que, segundo o autor, não tem o objetivo de esgotar as possibilidades de caracterização, mas sim procurar definir uma linha mais objetiva de análise (quadro 12).

Quadro 12 - Características da Cultura Brasileira

Traços	Características
Hierarquia	Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; Passividade e aceitação por parte dos grupos inferiores.
Personalismo	Sociedade baseada nas relações pessoais; Busca de proximidade e afeto nas relações; Paternalismo, domínio moral e econômico.
Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social; Jeitinho.
Sensualismo	Gosto pelo sensual e exótico nas relações sociais
Aventureiro	Mais sonhador que disciplinado; Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Fonte: Freitas, 1997, p. 44.

Mais recentemente, a partir de uma revisão bibliográfica dos vários estudiosos da cultura brasileira, desde antropólogos até administradores, Chu e Wood Jr. (2008) sintetizaram seis traços culturais brasileiros centrais, que guardam coincidências ou semelhanças com Freitas (1997) (quadro 13).

Quadro 13 - Principais traços culturais brasileiros

Traços	Características
Desigualdade de poder e hierarquia	Diz respeito à força da hierarquia nas relações entre as pessoas e a grande importância dada ao <i>status</i> individual e à autoridade dos superiores.
Jeitinho	Comportamento que visa à harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades diárias do cidadão, buscando a realização de objetivos individuais a despeito de determinações legais contrárias.
Flexibilidade	Capacidade de adaptação e criatividade das pessoas. A adaptação refere-se à capacidade de ajuste a situações diversas e a criatividade refere-se à capacidade de inovação.
Plasticidade	Manifesta-se pela assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros e revela a propensão a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão em detrimento daqueles desenvolvidos localmente.
Personalismo	Expressa a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento do interesse do grupo ou comunidade.
Formalismo	Comportamentos que buscam a redução do risco, da ambigüidade e da incerteza por meio da criação de grande quantidade de regras, normas e procedimentos .

Fonte: Chu e Wood Jr. (2007), pp. 973-974.

O traço cultural relacionado à hierarquia tem suas raízes no Brasil colônia, em que o binômio casa grande e senzala era predominante. O senhor do engenho era absoluto em seus domínios. Cabia a ele mandar, cabia aos escravos e empregados obedecer. Essa relação entre o senhor e seus escravos gerou tanto uma estratificação da sociedade como uma hierarquização das

relações. Os senhores de engenho transformaram-se na elite, classe social dominante que determinava os rumos da sociedade brasileira no período colonial.

Ainda sobre a hierarquia, vê-se que esse traço cultural manifesta-se também no comportamento típico do brasileiro expresso pela frase “você sabe com quem está falando”? Ou seja, ao invés de todos serem iguais perante a lei, há muitos indivíduos que se julgam com direitos especiais, direitos esses baseados no seu *status* e poder social. Almeida (2007) fez uma pesquisa empírica sobre esse e outros traços culturais brasileiros e, no que diz respeito ao “você sabe com quem está falando” encontrou que o Brasil é ainda um país majoritariamente hierarquizado. Em geral, as pessoas são bem ou mal tratadas em função da sua origem social ou de seu círculo de relações. Nesse caso houve uma divisão, mostrando mais uma vez a pluralidade do país. Os mais escolarizados tendem a ser mais igualitários, enquanto os menos escolarizados tendem a ser mais hierárquicos. A pesquisa ainda mostra que hierarquia e autoritarismo no Brasil estão interligados, afirmando que quanto mais hierárquica, mais autoritária é a pessoa. O estudo de Chu e Wood Jr. (2008), cuja pesquisa abrangeu executivos paulistanos, confirma os dados de Almeida (2007), já que indica que a noção de igualdade entre as pessoas é reduzida e como consequência há grande distância entre os níveis hierárquicos no âmbito das organizações.

O jeitinho³ e a malandragem são coisas diferentes. Enquanto a malandragem caracteriza a predisposição para tirar vantagens, passar para trás e até mesmo enganar, o jeitinho é uma forma de se obter vantagens por meio do estabelecimento de relações pessoais cordiais (MOTTA, 1996). O estudo de Almeida (2007) aponta que o jeitinho é um comportamento ainda bastante difundido na sociedade brasileira e que pode ser a raiz de comportamentos baseados em favores e até mesmo na corrupção. Também nesse caso, dependendo da faixa etária, da escolaridade e/ou da região, há diferentes graus de aceitação desse tipo de conduta moral. Por exemplo, os mais escolarizados aceitam menos o jeitinho, enquanto os menos escolarizados o aceitam mais. A pesquisa conclui que, à parte essa diferença nos graus de aceitação, a opinião pública brasileira ainda reconhece e aceita que se recorra ao jeitinho como padrão moral.

³ O jeitinho brasileiro é um instrumento, socialmente aceito, que permite a quebra de regras. Equivale a uma “zona cinzenta moral” entre o certo e o errado. Não há uma regra universal para todos, mas sim julgamentos caso a caso. Ou seja, de acordo com a circunstância, trata-se de algo certo ou errado (ALMEIDA, 2007). O jeitinho pode ter uma interpretação ambígua, significando tanto uma postura conformista de convivência com o *status quo* injusto e inaceitável; como pode ser visto também como uma forma de sobreviver ao cotidiano, um recurso de resistência cultural (CHU; WOOD JR., 2008).

Chu e Wood Jr. (2008), em pesquisa feita junto a executivos paulistanos, encontraram que o jeitinho brasileiro é em geral percebido como algo negativo ao país, embora possa ser útil e benéfico para indivíduos isoladamente. No âmbito das relações internacionais, os executivos acreditam que esse é um comportamento pouco profissional ou até mesmo amador, gerando para o país uma visão negativa de instabilidade e de falta de credibilidade nas instituições que o governam. Ou seja, parece que os executivos têm uma visão de que o jeitinho pode ser negativo para a imagem do país, o que não quer dizer, necessariamente, que eles também não o pratiquem. Pressupondo-se que tais executivos tenham uma escolaridade elevada, os autores reforçam as diferenças de percepção encontradas por Almeida (2007) em função do grau de escolaridade.

A flexibilidade tem como origem a necessidade dos indivíduos e organizações de adaptação a diversas e difíceis situações econômicas brasileiras e às múltiplas práticas e ferramentas de administração trazidas de outros contextos de gestão. Para enfrentar os problemas de incerteza gerados por ambientes turbulentos, a sociedade brasileira tornou-se cada vez mais flexível. Aliada à flexibilidade está a criatividade, que revela a capacidade inovadora dos indivíduos. (CHU; WOOD JR., 2008). Adaptabilidade e criatividade são traços também relacionados ao jeitinho. Como os sistemas de gestão e as normas formais muitas vezes dificultam as ações de cidadãos e empresas, o jeitinho passa a ser a maneira mais rápida de realização de objetivos. Conforme apontam os resultados obtidos pelos autores junto aos executivos paulistanos, ainda hoje há uma percepção de que os brasileiros são flexíveis, criativos e se ajustam facilmente a situações inesperadas. Ambos os traços, flexibilidade e criatividade, podem ser importantes para as organizações brasileiras no contexto internacional, já que o ambiente de grandes e rápidas mudanças do mundo atual requer agilidade frente às demandas de mercado.

A flexibilidade pode ainda estar relacionada à plasticidade. Tal traço parece corresponder ao que Freitas (1997) denominou anteriormente de sensualismo e também tem suas raízes no processo de colonização, período em que o colonizador português demonstrava o gosto pela miscigenação, pelo novo e pelo exótico. A colonização exploratória e extrativista do país podem justificar, em parte, o fascínio pelo estrangeiro e uma postura dos brasileiros de assimiladores de conceitos e modelos originários de outros países. Os depoimentos obtidos junto aos executivos paulistanos sugerem que as empresas no Brasil ainda buscam referências de gestão estrangeiras, porém, isso passa a ser feito com uma visão mais crítica. Há uma

percepção de que as práticas nacionais precisam ser valorizadas, pois, com o processo de internacionalização, elas podem se tornar referências em outros contextos de gestão (CHU; WOOD JR., 2008)

O personalismo, que já aparecia na obra de Freitas (1997), indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios. Esse traço cultural também remonta à sociedade patriarcal do Brasil colônia, em que o patriarca tinha o domínio moral e econômico, e a sociedade era baseada em relações pessoais, troca de favores e buscava uma proximidade de afeto nas relações. Disso redundou o paternalismo, que o autor define como uma relação em que o pai (superior), ao mesmo tempo em que controla o subordinado e o ordena (relação econômica), também o agrada e protege-o (relação pessoal). A expressão popular “aos amigos tudo; aos inimigos a lei” está fortemente associada a esse traço cultural. Motta (1997) argumenta que sobre isso reside a tendência ao nepotismo encontrada na sociedade brasileira. Os critérios de propriedade são da maior importância na luta pelo espaço organizacional ou social. No estudo de Chu e Wood Jr. (2008) o personalismo revela-se ainda bastante presente na cultura organizacional brasileira, à medida em que as pessoas buscam relacionamentos próximos e afetivos no ambiente de trabalho. Tais relacionamentos sobrepõem-se às competências técnicas e são considerados fundamentais para a eficiência e produtividade do trabalho em grupo. Além disso, uma empresa considerada boa para se trabalhar é aquela que estimula e favorece os relacionamentos pessoais.

O personalismo guarda semelhanças com o familismo, termo usado por Almeida (2007) para designar a importância que o brasileiro dá à família e às relações sociais. Para o autor, isso ajuda a entender o porquê da existência de grandes grupos empresariais brasileiros com base familiar. Mesmo em pequenos negócios, o autor exemplifica que não é raro encontrar o próprio dono ou um familiar próximo tomando conta da caixa registradora. Ainda que isso possa significar perda de eficiência, tais indivíduos acreditam que só assim não terão perdas financeiras, já que não há confiança suficiente em pessoas externas ao núcleo familiar. O Brasil é ainda um país bastante familista e isso muda pouco dependendo da região (sul, sudeste, nordeste etc.). Apenas entre os mais escolarizados é que ele ganha menos importância. Embora confiem na família, também confiam em pessoas fora desse círculo restrito. Assim, confiam em outras pessoas para estabelecer negócios, reivindicar melhorias públicas, participar de associações civis etc.

O último dos traços apresentados por Chu e Wood Jr. (2008) é o formalismo, caracterizado pelos autores como a busca pela redução do risco, da ambigüidade e da incerteza. Para isso, os indivíduos buscam aumentar a previsibilidade e controle das ações por meio da criação de regras, normas e procedimentos. O formalismo marca, ainda, uma distância entre a norma e a realidade. Quanto mais formal é o sistema de normas, mais o comportamento real dos indivíduos tende a ser discrepante. Parece ser um círculo vicioso em que o aperto das normas leva os indivíduos a burlá-las e, em face disso, mais mecanismos reguladores são criados. Desse ponto de vista, o formalismo pode também estar próximo ao “jeitinho”. Os executivos paulistanos pesquisados indicam que ainda há baixa tolerância à normas, regras e procedimentos, causando assim pouca aderência a sistematização e padronização das atividades realizadas. No entanto, parece haver uma tendência a valorizar a sistematização e padronização em função das mudanças decorrentes da abertura comercial e econômica do país e da internacionalização dos negócios.

2.4.3.2 A cultura brasileira segundo Hofstede

Os estudos internacionais buscam mostrar as diferenças culturais entre nações e demonstram, conseqüentemente, valores, comportamentos e artefatos distintos. Uma das principais contribuições de Hofstede (2003) é a explicação das diferenças culturais entre os países no que diz respeito a atitudes e valores em relação ao trabalho. Anteriormente acreditava-se que questões de gênero, posição hierárquica, tempo de empresa etc., eram mais importantes. Os resultados da pesquisa permitiram ao autor concluir que a cultura nacional era a explicação mais provável para as consistentes diferenças observadas entre os países.

A cultura nacional brasileira é compreendida como de elevada distância hierárquica, com comportamentos mais coletivistas do que individualistas, mais feminina que masculina e com alta necessidade de controlar a incerteza. A grande distância hierárquica que se vê na sociedade brasileira é revelada, no âmbito das organizações, pelo autoritarismo daqueles que detêm o poder e pelo excesso de respeito e submissão daqueles que não o detêm. É a máxima popular “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Tanto superiores quanto subordinados acreditam que ignorar níveis hierárquicos, ainda que seja para melhor realizar o trabalho, é sinal de insubordinação. Pode-se dizer que esta característica identificada por Hofstede (2003)

coincide com o estudos nacionais quando estes definem a sociedade brasileira como altamente hierarquizada e estratificada (gráfico 1).

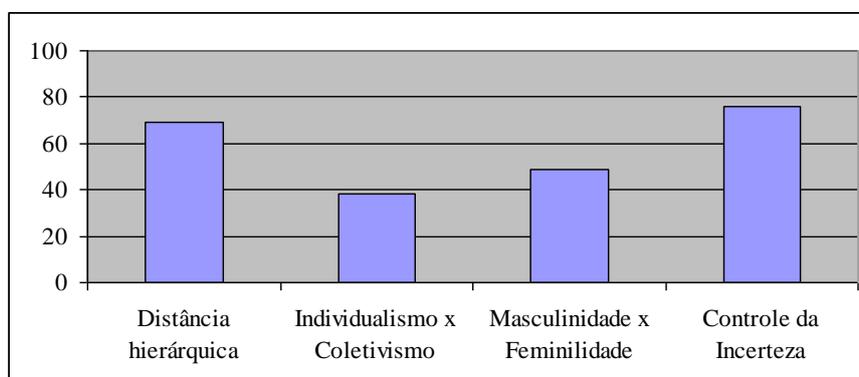


Gráfico 1 - Características Culturais Brasileiras

Fonte: Hofstede (2003)

O Brasil é um país mais coletivista que individualista, ainda que de forma não tão acentuada quanto se presencia em relação à distância hierárquica e ao controle da incerteza. O coletivismo, no que diz respeito ao ambiente de trabalho, traz como resultado o fato de a lealdade dos funcionários ser mais valorizada que a eficiência. A empresa é vista como uma família tradicional, em que o chefe manda, mas também protege os seus subordinados, enquanto espera total lealdade dos mesmos. Enquanto nos países individualistas o assalariado age em função do seu próprio interesse, nos países coletivistas ele atua em função dos interesses do grupo. Os processos de recrutamento também tem sempre em conta o grupo. Os familiares, tanto do empresário quanto dos empregados, têm preferência por, supostamente, oferecer menos riscos. É interessante notar que os estudos de Hofstede apontaram que sociedades coletivistas tendem a ter maior distância hierárquica. O coletivismo observado por Hofstede pode estar relacionado ao personalismo e familismo já tratados anteriormente.

Com relação à feminilidade e masculinidade, o posicionamento do Brasil é dúbio, mas com uma tendência para a feminilidade. Nesse caso, os profissionais têm menor orientação a resultados. Prevalecem o cuidado com o próximo, igualdade, bem-estar e qualidade de vida. Características culturais como agressividade, assertividade, resultados, desempenho, entre outros, tem um peso menor. Há uma maior preocupação em que os funcionários sintam-se satisfeitos no ambiente de trabalho e que haja flexibilidade a fim de dar suporte às necessidades individuais. Sobressai-se, assim, a inovação e a customização em contraponto à

produção em massa. Nesse sentido, essa característica parece similar à flexibilidade apontada pelos autores nacionais.

Finalmente, o Brasil é considerado por Hofstede (2003) um país de alto controle da incerteza, em que as pessoas se sentem incomodadas com a ambiguidade. No ambiente de trabalho há maior estabilidade de carreira e as pessoas sentem uma necessidade emocional de regras, ainda que elas sejam ineficazes. Há uma necessidade interior de se trabalhar duramente, com repúdio aos comportamentos e idéias desviantes. As pessoas sentem-se motivadas em função da sensação de segurança, por serem estimadas e valorizados pelo grupo.

Ao finalizar este item sobre cultura, é importante ressaltar que trabalhos mais recentes, que adotam uma perspectiva pós-modernista, fazem críticas ao referencial dos autores brasileiros e internacionais que se apóiam no referencial antropológico, como é o caso daqueles aqui referenciados. Para os pós-modernos, a sociedade é multifacetada e ambígua, o que torna inviável explicá-la por modelos. Por isso, não concordam com abordagens que tentam explicar a realidade por meio de métodos mensuráveis e determinísticos, considerando-as generalizações simplicadoras. Ao contrário, os estudiosos pós-modernos aceitam a diversidade, a ambigüidade e a pluralidade como elementos fundamentais do mundo social e que devem ser considerados em quaisquer análises que se faça sobre a cultura. Da mesma forma, criticam os estudos sobre cultura brasileira, seja ela nacional ou organizacional, ao argumentar que considerar apenas traços culturais a partir de um ponto de vista histórico é uma simplificação, na medida em que se considera a cultura como algo imutável. Ou seja, os pós-modernistas defendem que a cultura depende do contexto momentâneo. Assim, questiona a aplicabilidade dos referenciais modernos que discutem a cultura brasileira, bem como a validade de assertivas que sugerem generalizações e verdades sobre um país plural, com formação diversa e heterogênea quanto o Brasil (ALCADIPANI; CRUBELATTE, 2002).

Porém, Hofstede (2003) já havia dito que a cultura de um país não é uma combinação de características de seu cidadão médio, mas são as reações prováveis que os cidadãos podem ter em função de uma programação mental comum. Isso não quer dizer que todas as pessoas tenham o mesmo comportamento. Ao contrário, os estudos sobre cultura buscam verificar o comportamento mais freqüente na mesma sociedade. Assim, o autor faz uma distinção entre personalidade, característica do cidadão, e cultura, característica da sociedade.

2.5 Distância Cultural

Antes de abordar o conceito de distância cultural, é preciso entender o conceito de diversidade cultural, que é mais abrangente. Em um projeto a diversidade cultural pode ser determinada por vários fatores. Uma das contribuições de Milliken e Martins (1996), a partir do esforço de analisar a produção acadêmica americana sobre gestão da diversidade, é o modelo apresentado na figura 7. Esse modelo organiza as diferentes dimensões do tema. Num primeiro momento, tipifica a diversidade, mostrando que ela pode ser analisada a partir de diferentes recortes. Também tipifica os impactos que a diversidade pode causar na produtividade de grupos heterogêneos. É interessante notar que os impactos podem ser diferentes no curto e no longo prazo e, portanto, o autor sugere que as análises sejam feitas considerando-se também essa dimensão temporal.

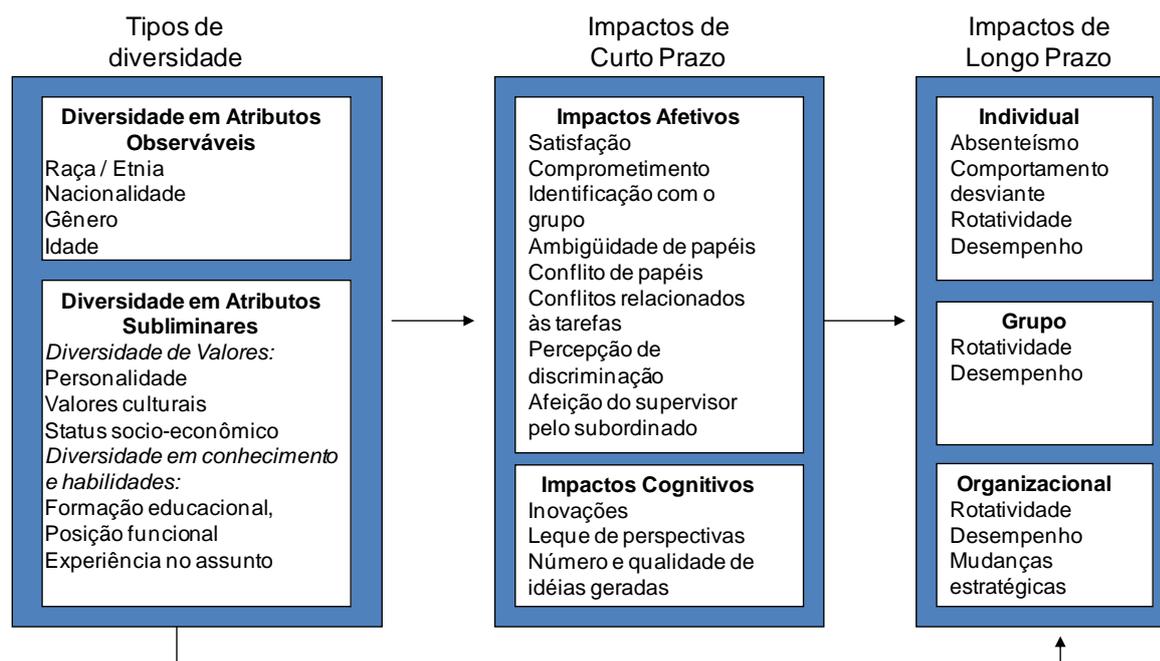


Figura 7- Um modelo para o estudo dos impactos da diversidade

Fonte: Milliken; Martins, 1996

Milliken e Martins (1996) procuraram, ainda, identificar os impactos da diversidade organizacional sobre os indivíduos. Foram analisados impactos afetivos, relacionados à identificação e satisfação da pessoa com o grupo, e impactos cognitivos, definidos como a

habilidade do indivíduo em processar a informação, perceber e interpretar estímulos, além de tomar decisões. Com relação aos atributos observáveis, foram encontrados impactos negativos quanto à diversidade de gênero e raça: absenteísmo, insatisfação, maior rotatividade entre negros e mulheres. Preconceitos enraizados podem ser a causa dos problemas de interação de negros e mulheres nos grupos. O mesmo ocorre em relação aos atributos subliminares. Há impacto negativo no sentimento de satisfação em grupos heterogêneos quanto à educação, ocupação, tempo de experiência etc. É provável que isso ocorra devido à diminuição do grau de identificação do indivíduo com o grupo.

Porém, quando se observam os impactos cognitivos, começam a aparecer resultados positivos. Em relação aos atributos observáveis, os autores encontraram impactos positivos quanto à diversidade de raça e nacionalidade, tanto maiores quanto maior o tempo de convivência entre as pessoas do grupo. Esses impactos representam maior número de alternativas geradas quando do processo de tomada de decisão, melhor qualidade das idéias, maior grau de cooperação quando da solução de tarefas complexas. Também são encontrados impactos positivos nos atributos não observáveis em grupos heterogêneos quanto à educação, ocupação, tempo de experiência etc. no processo decisório ao nível de alta gerência e equipes de projetos, associados à melhor qualidade nas decisões. Verifica-se, portanto, que a heterogeneidade cultural é uma moeda de duas faces. Embora apresente as vantagens citadas, pode gerar também problemas motivacionais, conflitos, rotatividade e dificuldades de comunicação levando, conseqüentemente, à perda de produtividade (COX, LOBEL, McLEOD, 1991).

Verifica-se que a nacionalidade (atributo observável) e os valores culturais (atributos não observáveis ou subliminares) são apenas duas das formas possíveis de se analisar e interpretar a diversidade dos grupos. Assim, é importante agora entrar na discussão do conceito de distância cultural. No âmbito da disciplina de negócios internacionais, o constructo nasceu, inicialmente, nos estudos sobre o processo de internacionalização das empresas, mais precisamente da chamada Escola Nórdica. Pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, desenvolveram, a partir de 1960, uma linha de estudos que cruzou as fronteiras da teoria econômica para abranger também a teoria do comportamento organizacional. A base central da hipótese defendida pela escola de Uppsala é a de que o conhecimento dos negócios internacionais somente pode ser adquirido por meio da experiência direta. A internacionalização é considerada, portanto, um processo gradual de aquisição de

conhecimento sobre o mercado externo com base no aprendizado resultante da experiência. Os passos não são planejados e deliberados, mas são de natureza incremental, visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com o mercado estrangeiro (HEMAIS, HILAL; 2002).

A empresa aumenta seu comprometimento com outros mercados internacionais de forma gradual, por etapas evolutivas, que implicam em um empenho maior de recursos a cada etapa vencida. De acordo com este padrão evolutivo, as empresas começam com exportações esporádicas para determinados países. Após um certo período de tempo, fazem acordos com representantes de vendas locais. Num passo subsequente, instalam subsidiárias de vendas e, numa etapa final, em alguns casos, chegam a instalar fábricas próprias no país estrangeiro. Uma idéia subjacente ao modelo é que, independentemente destes vários tipos de comprometimento com mercados estrangeiros, há um mecanismo único que dirige este movimento. Tal mecanismo diz respeito ao fato de que as firmas desenvolvem conhecimento quando operam em determinado mercado. Este conhecimento, por sua vez, permite à empresa avaliar novas oportunidades de negócios e, conseqüentemente, ampliar seu nível de comprometimento com o mercado. Cada novo comprometimento leva a um maior grau de aprendizagem e de habilidade para identificar novas oportunidades, fazendo com que o processo de comprometimento seja gradual e crescente. Novos mercados, mais psiquicamente distantes, podem ser explorados, à medida em que a empresa ganhe experiência em suas operações estrangeiras. (JOHANSON, VAHLNE, 2003; ALEM, CAVALCANTI, 2005; HEMAIS, HILAL, 2002).

Para essa linha teórica o conceito de distância psíquica tem, portanto, um papel importante no processo de internacionalização. Segundo Johanson e Vahlne (2003), distância psíquica é a soma de fatores tais como a diferença entre língua, educação, práticas legais e de negócios, cultura etc., que interferem no fluxo de informações entre mercados. As empresas tendem a fazer negócios, inicialmente, com mercados de menor distância psíquica, para só depois ingressar em outros mercados. Isto porque a falta de conhecimento do mercado é um fator que pesa no processo decisório de investir no exterior. Assim, o aspecto gradual do modelo de Uppsala diz respeito à necessidade que a firma tem de diminuir, paulatinamente, esta distância psíquica.

Silva, Rocha e Figueiredo (2007) afirmam que a distância cultural e a distância psíquica têm sido tratadas em muitos estudos como sinônimos. Porém, a distância cultural é um dos componentes que integra a distância psíquica, sendo que esta última pode ser formada por outras dimensões além da cultural, tais como diferenças estruturais (normas, legislação etc.) e de linguagem. Essa constatação é reforçada por Cuervo-Cazurra (2007) ao afirmar que o conceito de distância psíquica é mais amplo que distância cultural, já que o primeiro considera outras dimensões como a política, a geográfica e a econômica.

Kogut e Singh (1988) foram responsáveis por introduzir uma medida do conceito de distância cultural que, apesar das críticas recebidas por ter sido considerado, por alguns teóricos, um reducionismo em relação ao conceito de distância psíquica, teve e ainda tem ampla utilização nos estudos sobre decisões de modo de entrada. Para os autores, o conhecimento que a empresa tem do mercado exterior passa a ser tão ou mais valioso que as transações de mercado. O aprendizado das regras e procedimentos de outros países é vital. A distância cultural, nesse sentido, vai diminuindo na mesma medida em que a organização desenvolve um conhecimento intercultural. O estudo foi baseado na extensa pesquisa feita por Hofstede em 50 filiais da IBM, cujos resultados já foram comentados em item anterior, para criar um índice de distância cultural, definido como o grau em que uma firma encontra-se incerta quanto às características de um mercado internacional. A contribuição dos autores foi considerada inovadora na medida em que conseguiu traduzir as características culturais num índice numérico, que permite comparar a distância cultural entre os países. Tal índice baseia-se no desvio de cada uma das dimensões de Hofstede em relação à classificação do país alvo. Esses desvios são depois corrigidos pelas diferenças na variância de cada dimensão, calculando-se ainda a média aritmética. Dessa forma, a distância cultural foi definida pela seguinte expressão algébrica:

$$DC_j = \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{ip})^2 / V_i\} / 4$$

Onde:

I_{ij} = valor do índice da dimensão cultural i do país j ;

V_i = variância do índice da dimensão i ;

p = país de origem.

Com a disseminação do conceito de distância cultural proposto por Kogut e Singh (1988), ele passou a ser utilizado também em outras áreas de pesquisa sobre negócios internacionais, como gestão de recursos humanos, fusões e aquisições, *joint ventures* e marketing. Com base nisso, Kogut (2008) defendeu o seu método como uma inovação, a partir do momento em que, por si só, serviu como um veículo para replicação em outros estudos. Para ele, o sucesso de sua medida reside no fato de que sua criação foi baseada em teorias bem consolidadas, ao contrário de outros estudiosos, cujas pesquisas não tiveram bases teóricas sólidas. No entanto, ele não nega a contribuição de vários outros autores, inclusive de outras áreas de conhecimento, que, com base no legado da disciplina de negócios internacionais, têm permitido a ramificação de novas áreas de pesquisa.

Um dos estudos citados por Kogut (2001) é o de Ghemawat (2001), que reforça a importância da distância psíquica enquanto fator a ser considerado pelas organizações que buscam uma expansão global. Tal autor introduziu um modelo denominado CAGE, que congrega quatro tipos de distância: cultural, administrativa, geográfica e econômica (quadro 14)

Como se observa pelo quadro 14, os tipos de distância influenciam negócios diferentes de maneiras diferentes. A distância geográfica influencia os custos de transporte e comunicação e, portanto, é de grande importância para as indústrias de materiais pesados e para aquelas cujas operações requerem um alto nível de coordenação entre pessoas e atividades dispersas. Por outro lado, a distância cultural afeta as preferências dos consumidores. Ela deve ser levada em consideração em indústrias de bens de consumo e empresas que lidam com a mídia, mas é menos importante para indústrias de cimento ou ferro, por exemplo. Cada um dessas dimensões engloba diferentes fatores e são detalhadas a seguir:

- a) **Distância cultural:** a cultura de um país determina como as pessoas interagem entre si e com empresas e instituições. Diferenças nas crenças religiosas, raça, normas sociais e língua são capazes de distanciar dois países. De fato, elas podem ter um enorme impacto no comércio: países que compartilham uma mesma língua, por exemplo, terão maior facilidade de comércio do que países que não possuem uma língua comum. Alguns atributos culturais são de fácil percepção e entendimento. Outros são muito mais sutis. Na maioria das vezes, os atributos culturais criam distância quando influenciam as escolhas que os consumidores fazem entre produtos substitutos por causa de suas preferências por características específicas.

Quadro 14 - Modelo CAGE

	Distância Cultural	Distância Administrativa	Distância Geográfica	Distância Econômica
Atributos que criam distância	Línguas diferentes	Ausência de laços coloniais	Afastamento físico	Diferenças na renda dos consumidores
	Etnias diferentes; falta de conexão étnica ou redes sociais	Problemas relacionados a estruturas monetárias	Falta de uma fronteira comum	Diferenças nos custos e qualidade de: - recursos naturais - recursos financeiros
	Religiões diferentes	Hostilidade política	Falta de acesso ao mar ou rios	- recursos humanos - infra-estrutura - insumos intermediários
	Normas sociais diferentes	Políticas governamentais	Tamanho do país	- informação ou conhecimento
		Fraqueza institucional	Fraca conexão de transporte ou comunicação	
		Climas diferentes		
Indústrias ou produtos afetados pela distância	Produtos que têm elevado conteúdo lingüístico (TV)	O envolvimento governamental é elevado em indústrias: - produtoras de bens de primeira necessidade (eletricidade) - detentoras de patentes (remédios) - com grande número de funcionários (agricultura) - grandes fornecedoras do governo (transporte de massas) - aeroespacial - vitais para a segurança nacional (telecomunicação) - exploradoras de recursos naturais (óleo, mineradoras) - sujeitas a custos elevados (infra-estrutura)	Produtos que têm baixo valor de peso ou proporção em massa (cimento)	A natureza da demanda varia de acordo com os níveis de renda (carros)
	Produtos que afetam a identidade cultural ou nacional dos consumidores (comidas)		Produtos frágeis ou perecíveis (vidro, frutas)	Economias de padronização ou de escala são importantes (celulares)
	As características dos produtos variam em termos de: - tamanho (carros) - normas (aparelhos eletrônicos) - embalagem		Comunicação e conexão são importantes (serviços financeiros)	Mão-de-obra e o custo de outros fatores são salientes (vestuário)
	Produtos carregam qualificações específicas de seus países (vinhos)		Supervisão local e requerimentos operacionais são elevados (muitos serviços)	Distribuição ou sistemas de negócios são diferentes (seguros)
			As empresas precisam ser ágeis (eletrodomésticos)	

Fonte: Adaptado de Ghemawat (2001)

- b) **Distância administrativa ou política:** associações históricas e políticas compartilhadas pelos países afetam o comércio entre eles. Medidas unilaterais influenciam a distância administrativa e política entre os países. São comuns governos que criam barreiras para competidores estrangeiros. As empresas evitam fazer negócio com países conhecidos

por sua corrupção ou conflitos sociais. Porém, quando o país tem uma infra-estrutura institucional adequada, ele atrai empresas estrangeiras.

- c) **Distância geográfica:** em geral, quanto mais longe se está de um país, mais difícil é conduzir negócios com ele. Porém a distância geográfica não é somente o quão longe um país está do outro, é também o tamanho do país, a sua facilidade de acesso à água, sua topografia etc. A infra-estrutura de transporte e comunicação de um país deve, também, ser levada em consideração. As características geográficas de um país influenciam os custos de transporte, além de afetar bens intangíveis e serviços.
- d) **Distância econômica:** O poder aquisitivo e a renda do consumidor são as mais importantes características econômicas que criam distância entre os países. Países ricos se engajam mais em atividades econômicas entre fronteiras do que países mais pobres, por causa de seu tamanho econômico. Países mais pobres possuem maior relação de comércio com países ricos do que com outros que possuem o mesmo nível de desenvolvimento econômico que eles.

No que tange a projetos globais, é possível compreender que tanto estes projetos quanto os domésticos são estruturas organizacionais temporárias para a entrega de produtos ou serviços não rotineiros. Envolvem *trade-offs* entre tempo, custo, qualidade e risco. No entanto, da mesma forma como ocorre com as empresas multinacionais, são impactados pela distância física (geográfica, calendário, etc.) e psíquica (lingüística, emocional, cultural, normativa, regulativa). As diferentes dimensões de distância requerem altos custos de coordenação e transação. A distância física causa problemas relacionados à comunicação, necessidade de viagens de pessoal e custos de embarque entre participantes globalmente distribuídos. A distância psíquica resulta em julgamentos errôneos, equívocos e conflitos entre os participantes que não compartilham os mesmos valores. Portanto, estas diferentes dimensões de distância resultam em custos; tempo; relações difíceis entre o time; e danos reputacionais quando há fracasso. A distância cultural torna-se particularmente importante em projetos globais, já que envolvem pessoas de diferentes países.

2.6 Competência Intercultural

A leitura dos itens anteriores permite inferir que a competência intercultural das empresas e organizações é um fator de sucesso no processo de internacionalização de empresas e de gerenciamento de projetos globais. Quanto mais se conhece a cultura do país hospedeiro, menor a distância cultural e maior a possibilidade de sucesso da empresa em sua empreitada internacional.

Para Higgs (1996), as competências necessárias para as empresas que se aventuram no cenário internacional são: a) a construção de uma consciência da própria cultura e das diferenças culturais; b) a construção do conhecimento do impacto das diferenças culturais, bem como das forças e fraquezas relativas às diferentes culturas; c) o desenvolvimento de habilidades para identificação do impacto das diferenças culturais no gerenciamento e para adaptação comportamental, com o objetivo de alcançar resultados efetivos.

A competência intercultural é definida por Johnson, Lenartowicz e Apud (2006) como a ação eficaz de um indivíduo, baseada no seu repertório de habilidades, conhecimentos e atributos pessoais, que lhe permite trabalhar com sucesso com pessoas de diferentes origens culturais, seja no seu país ou no estrangeiro. Os autores apresentam um modelo de competência cultural para negócios internacionais apresentado na figura 8.

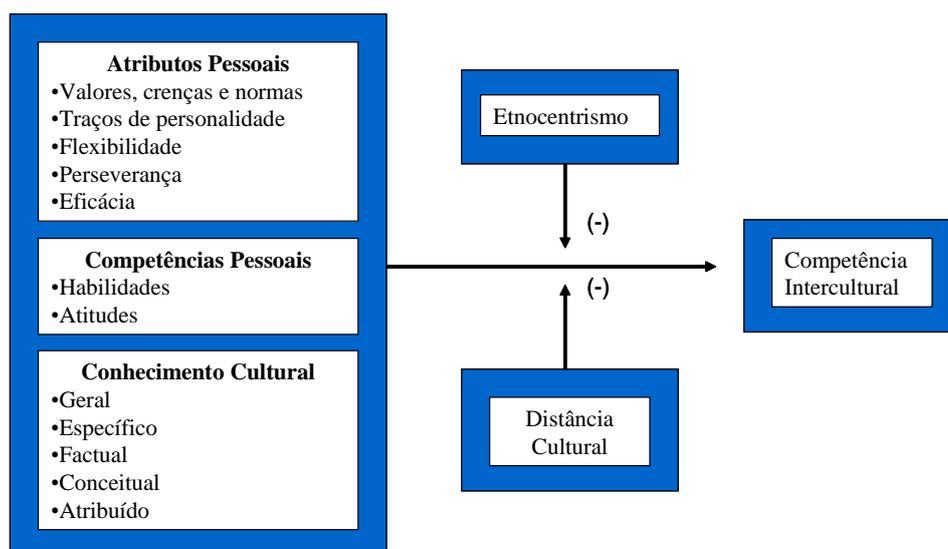


Figura 8 - Modelo de Competência Intercultural para Negócios Internacionais

Fonte: Johnson, Lenartowicz e Apud (2006) – tradução nossa

Os atributos pessoais incluem os traços de personalidade e a internalização dos valores, normas e crenças da cultura de origem. Tais atributos antecedem a efetiva aquisição de competências e incluem traços como ambição, coragem, curiosidade, determinação, entusiasmo, integridade, capacidade de julgamento, lealdade, perseverança, auto-desenvolvimento, tolerância para a ambigüidade, dentre outros. A competência pessoal, que engloba as habilidades e atitudes, é traduzida na capacidade de se adaptar a diferentes normas e contextos culturais, de gerenciar o *stress* e solucionar conflitos

Verifica-se, pela figura 8, que o conhecimento cultural abrange diferentes dimensões. O conhecimento geral tem seu foco no desenvolvimento de uma consciência do indivíduo sobre a existência de diferenças culturais e se aplica a qualquer contexto cultural. Envolve um auto-exame da própria programação mental e de como ela difere da de outros indivíduos. Para isso, é preciso conhecer como os valores culturais são aprendidos e saber comparar e contrastar as diferentes culturas. Pressupõe, ainda, um conhecimento abrangente do complexo ambiente em que se desenrolam os negócios internacionais, no qual coexistem os sistemas econômicos, legais, políticos e tecnológicos. O conhecimento específico tem o foco sobre uma determinada cultura. Implica no aprendizado da língua estrangeira, bem como em obter informações sobre aspectos geográficos, econômicos, políticos, históricos, costumes, higiene, etc. É preciso saber o que fazer e o que não fazer num determinado país. É similar ao conceito de conhecimento factual, em que é importante conhecer a história do país, seus sistemas políticos e econômicos, as instituições relevantes e a estrutura social. Já o conhecimento conceitual está preocupado com a compreensão do sistema de valores da sociedade e como eles são refletidos no comportamento das pessoas. Esse tipo de conhecimento exige um distanciamento da pessoa em relação a sua própria cultura, a fim de compreender a cultura do outro. Tanto o conhecimento factual quanto o conceitual são explícitos e podem ser facilmente avaliados e transmitidos por meio de palestras, cursos e leituras. Já o conhecimento atribuído é tácito e informal. Assim, é mais difícil de ser ensinado e medido em treinamentos formais. Para a sua aquisição é necessária a exposição a outras culturas, por meio de visitas, participação em congressos e feiras internacionais, bem como em equipes multiculturais.

A competência intercultural é moderada, negativamente, por dois fatores: o etnocentrismo e a distância cultural. O etnocentrismo é definido como a imposição da mentalidade gerencial e

respectivos métodos de trabalho da matriz sobre suas filiais estrangeiras, ainda que isso não seja adequado. Pode, portanto, fazer com que os funcionários expatriados não respondam adequadamente às diferenças no ambiente de trabalho, especialmente pela falta de apoio institucional e da baixa valorização da competência intercultural nesse tipo de organização. A distância cultural, já discutida em item anterior, também tem um efeito negativo sobre a criação da competência intercultural. À medida que a distância cultural aumenta, as dificuldades enfrentadas pelos negócios no exterior também aumentam. Para os expatriados, uma grande distância cultural não apenas reflete uma diferença nos valores culturais, mas também, em muitos casos, reflete uma diferença significativa em outras variáveis ambientais, como códigos lingüísticos, economia, política e sistemas jurídicos. Em conjunto, essas diferenças podem constituir um obstáculo a ser superado pelos expatriados.

A boa notícia é que a competência intercultural pode ser aprendida, principalmente no que diz respeito a conhecimentos explícitos. A aprendizagem intercultural não significa que o indivíduo deva mudar sua própria cultura, mas que precisa tomar consciência de que existem outras maneiras de se ver as coisas que são igualmente válidas. Para que a interação intercultural seja efetiva, esse compromisso entre a cultura própria e a do outro precisa ser estabelecido. A aprendizagem intercultural é, portanto, a aquisição ou modificação das representações que o indivíduo possui sobre uma determinada situação intercultural. Elas incluem elementos cognitivos e afetivos, e estão profundamente interligadas a aspectos comportamentais. De uma maneira simplificada, pode-se dizer que a aprendizagem intercultural envolve conhecer a situação, o que ela significa, e quais os impactos que essa situação pode trazer ao desempenho do profissional expatriado (Bartel-Radic, 2006).

A competência intercultural é de extrema importância para profissionais que atuam internacionalmente, na medida em que lhes permite conciliar dilemas e resolver conflitos. Ela pode ser aprendida de diferentes formas:

- Informações e treinamentos sobre possíveis situações interculturais que possam ocorrer durante o desempenho da atividade internacional.
- Situações vividas, que desempenham um processo primordial na aprendizagem, e que podem ser tanto interações pessoais (face a face) quanto interações virtuais, sendo que as primeiras são mais ricas que as últimas.
- As situações vividas podem ser transformadas em conhecimento organizacional a ser compartilhado.

No entanto, informações e vivência intercultural não são suficientes para a aprendizagem. É preciso que haja, por parte dos indivíduos, uma predisposição emocional positiva, uma abertura mental às novas situações, e o desejo de aprender e mudar o comportamento. Em primeiro lugar, é preciso que todos reconheçam que, à parte a diferenças culturais que separam as pessoas da equipe, existe algo poderoso e maior que os une em torno de um mesmo objetivo: o projeto. Em segundo lugar, é preciso que o gerente de projetos adapte o seu modo de gerenciar aos modelos mentais dos membros da equipe. Em outras palavras, é preciso que o gerente de projetos tenha sensibilidade cultural para entender e saber lidar com as diferenças que existem na sua equipe, na sua organização ou até mesmo clientes. Sensibilidade cultural significa, para Hofstede (1983), compreender a mentalidade dos outros, mas, acima de tudo, compreender a nossa mentalidade na relação com o outro. Experiência internacional pode ser útil mas não suficiente. A personalidade do gestor e o treinamento adequado podem fazer a diferença.

2.7 Equipes Globais, Características Culturais e Distância Cultural

Ao finalizar esse capítulo, é importante correlacionar dois dos principais temas aqui tratados: equipes globais e cultura. A inclusão de minorias na força de trabalho (COX, LOBEL, McLEOD, 1991), a internacionalização de empresas (THOMAS, RAVLIN, 1995), o ambiente de negócios global (MATVEEV, NELSON, 2004) e a mudança para estruturas baseadas em equipes nas organizações (MOHAMMED, ANGELL, 2004) têm levado administradores e pesquisadores a aprofundar os estudos no que se refere aos impactos dos diferentes aspectos decorrentes da multiculturalidade, isto é, das diversidades étnica e cultural. A dinâmica da diversidade é especialmente crítica quando se trata de equipes de projetos, onde há um alto nível de interações face a face e uma necessidade de confiança mútua para que as tarefas sejam realizadas eficientemente (McDONOUGH, CEDRANE, 2000; MOHAMMED, ANGELL, 2004). Em termos gerais, em ambientes de grupos os requisitos para a correta coordenação, cooperação e comunicação das equipes de projetos fazem da administração de interações multiculturais uma questão primordial (THOMAS, RAVLIN, 1995).

Uma abordagem teórica utilizada em estudos sobre a heterogeneidade em equipes diz respeito ao paradigma similaridade-atração de Byrne, que sugere que as pessoas tendem à similaridade em suas interações. Indivíduos que possuam características e atitudes individuais similares verão uns aos outros como similares e serão atraídos pelos seus semelhantes (CHUANG, CHURCH, ZIKIC, 2004; MOHAMMED, ANGELL, 2004). Assim, equipes multiculturais seriam particularmente vulneráveis a apresentar problemas de interação; membros de equipes multiculturais poderiam ter diferentes percepções do ambiente, de motivos e intenções de comportamentos, de normas de comunicação, de estereótipos, de etnocentrismo, de preconceitos etc. As conseqüências de tais problemas e diferenças poderiam manifestar-se na queda do desempenho devido à falta de coesão social. Dentro desta abordagem, cinco seriam os desafios mais comuns decorrentes da diversidade cultural: a) gerenciar a diversidade cultural, diferenças e conflitos; b) lidar com distâncias geográficas e dispersão de membros de um mesmo time; c) lidar com coordenação e controle; d) manter a riqueza da comunicação; e) desenvolver e manter a coesão do time.

Não obstante, há de se ressaltar que há diversas vantagens advindas da multiculturalidade em um time, como a variedade de perspectivas, de habilidades e de atributos pessoais com que membros multiculturais contribuem para uma organização. Abordagens mais criativas e sob diferentes perspectivas levam à melhor identificação de problemas e geração de soluções. Em suma, a diversidade cultural pode levar à maior criação e disseminação do conhecimento. (MATVEEV, NELSON, 2004). A multiculturalidade pode ser especialmente valiosa, uma vez que equipes diferentes culturalmente freqüentemente criam uma cultura interna, resultado de interações e negociações entre os membros do time. Trata-se de uma cultura híbrida e exclusiva ao time, que guia os esforços e aumenta a coesão, facilitando a comunicação e o bom desempenho do time.

Do ponto de vista da diversidade cultural, Hofstede (1983) defende que as dimensões individualismo e distância hierárquica são muito importantes para se entender como as organizações operam em diferentes partes do mundo, especialmente quanto ao gerenciamento de projetos, apontado os seguintes aspectos:

- a) Individualismo: na medida em que o gerenciamento de projeto visa fundamentalmente à criação de sistemas flexíveis e temporários para se atingir um resultado específico, torna-se muito mais orientado à tarefas e menos a pessoas. Esperam-se que estas sejam

motivadas a realizar sua parte no projeto e, uma vez terminada a sua participação, migre para outro projeto, o que provavelmente significa associar-se com um outro grupo de pessoas. Ou seja, para o autor, na gestão de projetos a tarefa vem antes da relação. Os relacionamentos são periféricos, temporários e flutuantes. Em culturas individualistas isso funciona muito bem. Não é a toa que os E.U.A, que obtém as pontuações mais altas do individualismo, seja o berço do gerenciamento de projetos. Em culturas mais coletivistas, é provável que as pessoas sintam uma certa perda de identidade quando retiradas de seu grupo funcional para trabalhar em equipes de projetos temporárias. Neste tipo de cultura, o gerente de projetos deve dar mais atenção para as relações entre as pessoas.

- b) **Distância Hierárquica:** projetos, em geral, são estruturas menores dentro de uma estrutura maior. A hierarquia, no contexto do projeto, não é o principal critério na tomada de decisões. Além disso, a maioria dos membros da equipe tem dois chefes: o chefe funcional e o gerente de projeto. As pessoas, portanto, precisam ter uma tolerância para a ambigüidade e a habilidade de resolver conflitos, com foco no interesse do projeto e não em questões hierárquicas. Isto não acontece naturalmente nas sociedades piramidais, ou empresas com modelo de organização familiar.

Com relação à expatriação dos envolvidos em projetos globais, as dimensões culturais de Hofstede também têm relevância. Por exemplo, uma cultura com orientação individualista terá certos confrontos culturais em um país com exígua orientação individual (VALMER, PALMER, 2005). No caso de projetos globais, a expatriação é ainda mais complexa, uma vez que não há um processo produtivo padronizado, ou seja, eles ajustam-se às condições exigidas pelos clientes com respeito à segurança, consistência, atitude, complementaridade, condições, disponibilidade e prazos, atributos todos baseados na pessoa. Em outras palavras, a maior parte do êxito das empresas que desenvolvem projetos globais está baseada no desempenho dos seus colaboradores.

Na prática, as dimensões culturais têm implicações significativas para a gestão de equipes globais. Ao analisar as diferenças culturais é possível identificar estilos de gestão, preferências e motivações dos membros da equipe. O quadro 15 ilustra algumas diferenças que podem ter impacto sobre a maneira pela qual gestores de diferentes culturas lidam com suas equipes em relação à dimensão controle da incerteza.

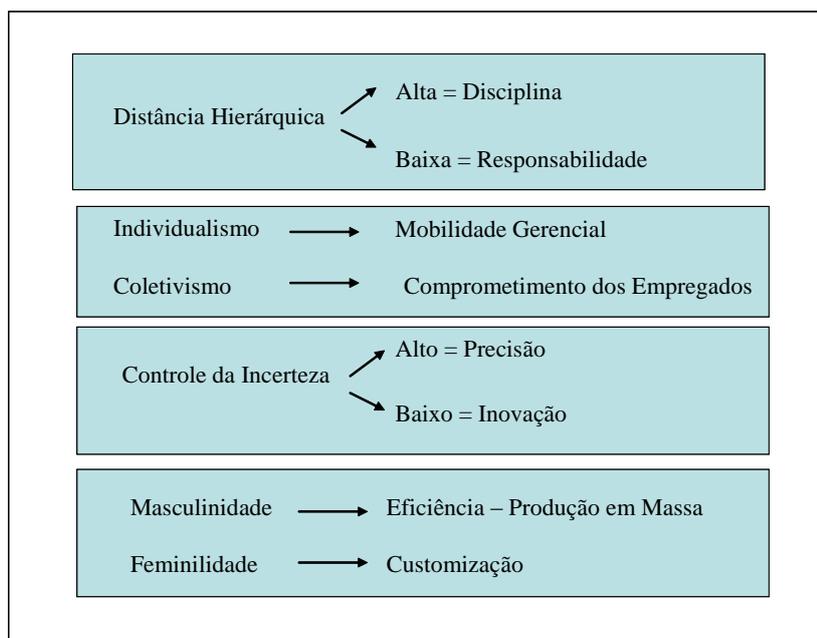
Quadro 15 - Impacto da Dimensão Controle da Incerteza na Gestão de Equipes

Alto Controle da Incerteza	Baixo Controle da Incerteza
Busca de Segurança	Orientação para Resultados
Líder é um especialista	Líder é um facilitador
Regras claras	Regras mínimas
Processo de aprendizagem estruturado	Processo de aprendizagem aberto

Fonte: Higgs, 1996.

Verifica-se que, não necessariamente, baixo controle da incerteza seja melhor que alto controle, ou vice-versa. Depende do contexto em que se atua. O baixo controle da incerteza é adequado quando se busca a orientação para resultados, sendo que o líder é um facilitador, estabelece regras mínimas e promove um processo de aprendizagem aberto. O alto controle da incerteza é indicado quando há necessidade de segurança. Nesse caso, o líder é um especialista que deixa as regras claras e promove um processo de aprendizagem estruturado.

À parte as dificuldades trazidas pelas diferenças culturais, há também oportunidades. É essencial, ao gerente de projetos, identificar as potenciais vantagens e desvantagens competitivas trazidas à equipe pelos profissionais de diferentes culturas. Independentemente da orientação cultural, ela pode ser útil se o gerente souber tirar proveito. A figura 9 faz uma comparação do potencial competitivo baseada nas dimensões de Hofstede.

**Figura 9 - Vantagens competitivas potenciais das diferenças culturais**

Fonte: Adaptado de Hofstede, 2003

Da mesma forma que Higgs (1996), Hofstede (2003) também aponta que cada uma das dimensões pode apresentar vantagens gerenciais dependendo do que se busca (figura 9). Enquanto a alta distância hierárquica é importante quando se necessita de disciplina, a baixa distância requer responsabilidade e auto-gerenciamento por parte dos membros da equipe. Enquanto individualismo promove uma maior mobilidade gerencial, o coletivismo está relacionado a um maior comprometimento das pessoas. Quando se necessita de precisão, o alto controle da incerteza é benéfico; porém a inovação beneficia-se mais de ambientes onde o controle da incerteza seja menor. A masculinidade está relacionada à eficiência e a produção em massa (ambiente de operações) e a feminilidade está relacionada à customização ou atividades não rotineiras.

Toda cultura possui nuances que a distingue de outras culturas, que não são apenas decorrentes da geografia ou da linguagem. Religião, história, *status* econômico etc., podem criar diferenças culturais dentro de uma mesma área geográfica com pessoas falando a mesma língua. Estas nuances afetam a forma de se gerenciar projetos. Alguns exemplos são citados por Fogel (1998):

- a) **Negociação:** é preciso saber qual é a conotação de negociação que determinada cultura possui. Contratos, escritos ou não, são vistos de maneiras bastante diferentes dependendo da cultura. Japoneses, por exemplo, vêem contratos apenas como um ponto de partida para uma negociação mais detalhada ao longo do tempo.
- b) **Tempo:** as culturas variam na forma como se relacionam com o tempo. É preciso entender, quando um determinado compromisso foi agendado: a) se é esperado que você chegue exatamente na hora, b) chegar alguns minutos antes poderá demonstrar a importância que você dá ao encontro; c) ou se, de acordo com seu *status*, é esperado que você se atrase. Ou seja, em algumas culturas pode ser tão inadequado chegar a encontros na hora marcada ou adiantado quanto em outras o é chegar atrasado.
- c) **Elaboração de cronogramas:** assim como a questão do tempo, elaborar cronogramas é um aspecto sensível à cultura em ambientes globais. É preciso estar atento para feriados e períodos religiosos sagrados. Os calendários diferem de um país para outro e é preciso estar atento às diferenças de fuso horário, feriados nacionais, feriados religiosos etc..

- d) Comportamento Gestual: olhar nos olhos é sinônimo de confiança em algumas culturas, enquanto em outras é sinônimo de impertinência. Para os anglo-saxônicos apertar as mãos de outro homem pode colocar sua masculinidade em dúvida, enquanto em outras culturas não apertar as mãos é sinônimo de descortesia. Abraçar e beijar como forma de cumprimento pode ser muito bem aceito em algumas culturas, enquanto é considerado uma séria violação de regras de conduta em outras. A distância que uma pessoa deve manter da outra também tem significados distintos para diferentes pessoas e é um aspecto importante para a maioria das culturas.

Todos os fatores anteriormente podem estar relacionados ao gerenciamento de equipes globais. Também é possível perceber implicações quando se associa os modelos PMI e Tuckman tratados em item anterior aos fatores culturais. O quadro 16 mostra uma série de ações e comportamentos que precisam ser desempenhados pelos membros da equipe e pelo líder do projeto. No entanto, verifica-se que muitos profissionais não estão preparados para os desafios de uma missão internacional, sendo suscetíveis às dificuldades para se adaptar num novo contexto, o que pode levar a prováveis choques culturais. Pessoas mal adaptadas podem desempenhar mal suas funções no projeto.

Já na seleção das pessoas que vão trabalhar no projeto há vários pontos que devem ser considerados, tais como a atratividade do país hospedeiro, políticas de expatriação e identificação de profissionais com competências interculturais. Na fase de desenvolvimento, é preciso entender as características culturais de cada país representado no projeto, posto que nessa fase é importante a criação de um ambiente de confiança. Normas de convivência, de comunicação, dentre outras, precisam ser estabelecidas nessa fase tendo em vista a distância cultural da equipe. Durante o gerenciamento da equipe, as diferenças culturais podem gerar conflitos e, para tanto, o conhecimento inter-cultural do gerente de projeto torna-se fundamental.

Quadro 16- Correlação entre os Modelos PMI e Tuckman e Fatores Culturais

Formação da Equipe segundo PMBOK (PMI, 2008)	Formação da equipe segundo Tuckman e Walker, Walker e Schmitz (2003)
Planejamento / Mobilização e Contratação da Equipe	<i>Selecting</i>
<p>Fatores culturais a serem observados:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Questões relacionadas à expatriação de membros da equipe devem ser levadas em consideração já nessa fase. A atratividade ou não do país hospedeiro pode influenciar na negociação de recursos humanos para o projeto. – Definição de critérios para seleção: nem sempre a qualificação técnica, num projeto internacional, é suficiente para o sucesso. Ela deve ser complementada por competências interculturais (cross-cultural competencies) 	
Desenvolvimento	<i>Forming</i>
<p>Fatores culturais a serem observados:</p> <p>Nesta fase é importante a formação de um sentimento de confiança e coesão grupal. Sabe-se que a geração de confiança e coesão entre os membros de um grupo variam conforme a cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Há países em que as pessoas, desde o início de um relacionamento, confiam uma nas outras. Isso só é mudado quando alguma experiência ruim leva à quebra de confiança. Há países em que, no início de um relacionamento, prevalecem o ceticismo e desconfiança. Confiança é algo a ser construído lentamente. – Países de alta distância hierárquica pressupõem relações formais, enquanto países de baixa distância hierárquica pressupõem relações informais, que determinam também estilos de comunicação. – Questões relacionadas à língua: língua nativa versus língua do país hospedeiro; pronúncias, etc. 	
Gerenciamento	<i>Storming</i>
<p>Fatores culturais a serem observados</p> <ul style="list-style-type: none"> – Crises e conflitos são inerentes a essa fase. Os aspectos culturais a serem observados são: – Há países em que as pessoas são avessas ao risco e a mudanças, enquanto há países onde as pessoas são mais empreendedoras. Essas diferenças podem levar a tensões e ansiedade no grupo. – Há países nos quais as pessoas são orientadas para o individualismo, enquanto em outros são orientadas para o coletivismo. Essas diferenças, se não forem bem trabalhadas, podem gerar grandes danos à coesão e confiança entre os membros da equipe. – Em países com alta distância hierárquica, as pessoas esperam que o líder seja mais diretivo. Ao contrário, países de baixa distância hierárquica esperam por um líder mais democrático. Essas diferenças podem levar à falta de credibilidade do líder para aqueles que querem um líder mais diretivo ou à desmotivação das pessoas que esperam um líder que delegue mais. 	
Desenvolvimento	<i>Norming</i>
<p>Fatores culturais a serem observados</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fase de estabelecimento de normas de convivência, sendo importante observar: – Definição de normas para comunicação entre países com diferentes fusos horários, a fim de que sacrifícios em relação a horários sejam divididos igualmente entre os membros da equipe. – Feriados, duração e períodos de férias, horas extras, são questões que variam de um país a outro. Em alguns países o período de férias é menor e os profissionais aceitam bem trabalhar em horas extras. Há diferenças entre profissionais de diferentes países em relação a essas questões e tais diferenças podem levar a desentendimentos que prejudicam o projeto. – A dimensão temporal também varia de uma cultura a outra. Isso pode afetar o cumprimento de horários de reuniões, de entrega de documentos, etc.. – A questão da distância hierárquica também pode afetar a forma como a informação é distribuída. – Prêmios individuais podem ser bem recebidos numa cultura individualista. O mesmo não ocorre numa cultura coletivista, que espera que os resultados dos projetos sejam compartilhados por todos. 	
Desenvolvimento	<i>Performing</i>
<p>Fatores culturais a serem observados</p> <p>Para que a equipe chegue nessa fase, é importante que todos os aspectos anteriormente citados sejam levados em consideração. Para isso, espera-se do líder do projeto que tenha competência intercultural, que pode ser definida como a habilidade em entender o significado e adaptar-se às interações interculturais, a fim de desempenhar um comportamento eficiente.</p>	

Fonte: Adaptado de Walker, Walker e Schmitz (2006).

2.8 Síntese da Revisão Bibliográfica

Inicialmente, foi discutida a internacionalização das empresas, em seus aspectos teóricos e conceituais, bem como sua aplicação ao caso brasileiro. Verificou-se que o processo de internacionalização das empresas brasileiras é recente, tendo ganhado maior impulso a partir dos anos 90. Há ainda um pequeno número de multinacionais brasileiras, mas há, aparentemente, uma tendência de crescimento.

Foi também abordado o fato de que a competitividade das empresas que atuam no mercado global depende, em grande parte, da sua capacidade de coordenar informações e recursos críticos espalhados em diferentes localizações geográficas. Uma das ferramentas utilizadas é a adoção de equipes transnacionais, composta de indivíduos de diferentes nacionalidades, trabalhando em diferentes culturas, que se reúnem para coordenar a operação multinacional da empresa num contexto global.

Os projetos, meios de consecução das estratégias organizacionais, também passam a ser cada vez mais globais e, portanto, multiculturais. Além dos projetos globais terem como características a temporalidade e o espaço geográfico em que ocorrem, também podem ser feitos de forma colaborativa, até mesmo entre concorrentes. Assim, foram discutidas questões relacionadas a projetos globais, foco do presente trabalho. Foram analisados os fatores direcionadores de sucesso em projetos globais, bem como uma taxonomia sobre a forma de organização destes projetos. Com relação a gestão de equipes globais, foram discutidos os fatores críticos de sucesso e os processos de gestão de tais equipes. Foram abordadas diferentes medidas de desempenho, que serão úteis para formular as variáveis a serem estudadas na presente pesquisa.

Do ponto de vista das equipes, igualmente crítico é o alinhamento das metas e objetivos de todos os participantes. A seleção cuidadosa e o alinhamento, no entanto, não são suficientes. As organizações que querem ser bem sucedidas em seus projetos globais devem estar estruturadas para tanto, além de treinar e apoiar os líderes e profissionais envolvidos nos projetos. Espera-se que esses profissionais sejam flexíveis e capazes de se adaptar às significativas diferenças culturais que podem enfrentar, sem perder, no entanto, a capacidade de gerir o projeto dentro de estritos padrões de qualidade. Líderes que possuem esse conjunto

único de talentos são raros, inclusive no Brasil, cujo processo de internacionalização é tardio. A tendência é que sejam cada vez mais valorizados frente ao aprofundamento do processo de internacionalização das empresas brasileiras.

Após a discussão sobre projetos e gerenciamento de equipes globais, foi feita uma incursão nos diferentes aspectos que envolvem a questão cultural. Tratou-se, inicialmente, dos conceitos e problemáticas conceituais que envolvem a disciplina para, depois, tratar mais especificamente das diferentes dimensões de cultura nacional e, num tópico à parte, da cultura brasileira. Foram abordadas também as diferentes dimensões de distância, que envolvem a distância cultural, administrativa, geográfica e econômica. Verificou-se que os desafios atinentes à cultura de diferentes países somam-se àqueles atinentes a culturas organizacionais distintas.

A partir do entendimento dos diferentes temas, foi feita feita uma correlação entre cultura, desempenho de equipes e distância cultural, as três variáveis que modelam esse estudo. Foi discutido, então, os impactos que as diferenças culturais podem trazer para o gerenciamento de equipes. Conclui-se que os projetos que atravessam as fronteiras nacionais oferecem oportunidades, mas também há um significativo grau de risco associado. A utilização das práticas discutidas nesse capítulo pode atenuar parte desses riscos. Práticas a serem levadas em consideração incluem uma maior disciplina na aplicação dos métodos, processos e técnicas de gestão de projetos, adaptando-as ao contexto internacional. Uma análise do grau de complexidade do projeto, que leve em conta o número de países envolvidos, de membros da equipe e *stakeholders*, as diferenças de fuso horário, os diferentes graus de distância (geográfica, econômica, cultural e administrativa) podem ajudar a decidir quais métodos, processos e técnicas mais se adequam ao projeto. Um outro ponto a destacar é o cuidado na seleção de parceiros, levando-se em conta que esses podem ajudar a superar barreiras jurídicas e políticas, problemas de infra-estrutura, dentre outros.

Ao concluir esse capítulo, verifica-se que as dificuldades e complexidade do ambiente em que estão inseridos os projetos globais devem estimular estudos sobre o tema, como este ora proposto. Tais estudos devem trazer contribuições à teoria do gerenciamento de projetos, de forma a ajudar as organizações a obter sucesso em seus empreendimentos globais.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta as definições e procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, escolhidos em função dos objetivos aos quais o estudo se propõe e foi estruturado segundo o fluxo apresentado na figura 10.

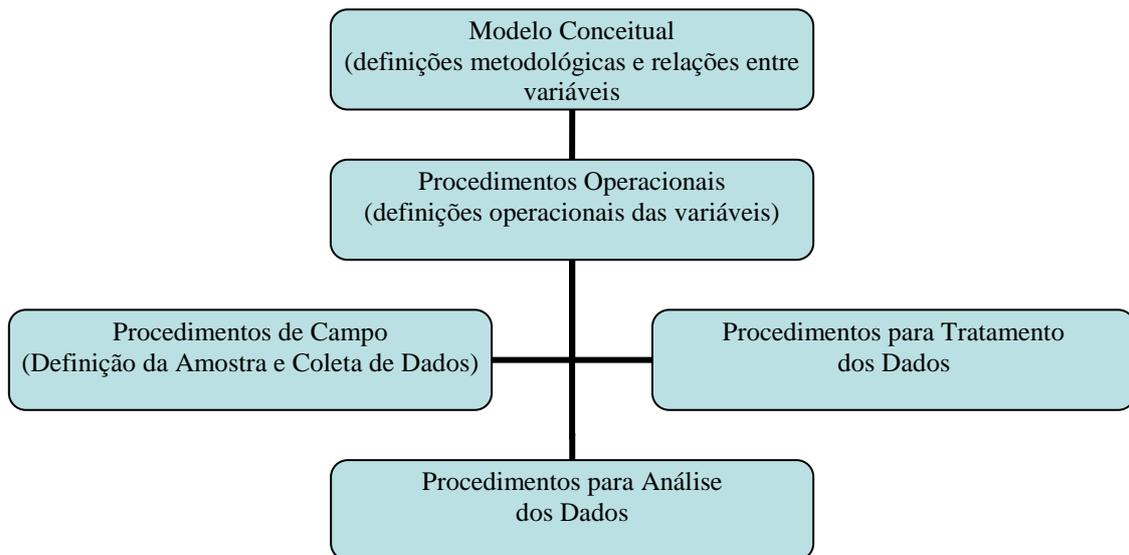


Figura 10 - Fluxo metodológico do estudo

À luz do fluxo definido, a primeira parte diz respeito às definições conceituais do método empregado. Apresenta o posicionamento do estudo quanto a sua natureza, ao método adotado e ao modelo conceitual. A segunda seção trata da operacionalização do modelo conceitual, informando as definições operacionais das variáveis. A terceira seção explica os procedimentos amostrais, qualifica a amostra utilizada e informa os procedimentos para coleta de dados. A quarta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para tratamento dos dados. A quinta seção define os procedimentos adotados para a análise dos dados tendo em vista testar as hipóteses de pesquisa que foram formuladas.

3.1 Natureza e Método de Estudo

Os trabalhos sobre metodologia científica não são unânimes quanto à classificação de enfoques, métodos e tipos de pesquisa. Aqui adotamos a classificação de Gil (2002), Marconi e Lakatos (2000) e Selltiz *et al* (1974) para justificar as escolhas metodológicas do presente estudo, a seguir apresentadas.

a) **Pesquisa Quantitativa e Qualitativa:** é quantitativa pois, numa primeira etapa do estudo, buscou-se apurar as opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos sujeitos, em um determinado universo, com o objetivo de mensuração. É qualitativa pois, numa segunda etapa, buscou entender a percepção e o entendimento dos sujeitos à respeito do fenômeno, sendo que os mesmos puderam expressar-se livremente, ainda que de forma subjetiva ou mesmo inconsciente.

b) **Pesquisa descritiva e exploratória:** enquanto quantitativa, é também descritiva, na medida em que busca descrever características de um determinado fenômeno, a partir do estabelecimento de relações entre as variáveis dependentes, independentes e moderadoras. Além disso, buscou analisar tais relações por meio de mensuração das variáveis. Enquanto qualitativa, tem características de uma pesquisa exploratória, na medida em que, neste tipo de pesquisa, o pesquisador busca se familiarizar com um fenômeno e/ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular, posteriormente, um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses (Selltiz *et al*, 1974). Neste caso, o fenômeno é a compreensão de “como” tais associações são tratadas gerencialmente pelos gerentes dos projetos pesquisados. É importante ressaltar que este fenômeno é recente e há poucos estudos sobre o assunto, conforme demonstram pesquisas apresentadas na revisão conceitual. Esta é uma das características que justificam a realização de um estudo do tipo exploratório.

c) **Estudo de campo:** pode ser caracterizado como um estudo de campo, na medida em que a pesquisa foi conduzida em situações reais de um grupo formado pelos projetos globais de multinacionais brasileiras. Além disso, estudou relações entre atitudes, valores, percepções e comportamentos de indivíduo e grupos. Outro ponto que justifica essa classificação é que o pesquisador realizou a maior parte do trabalho de campo pessoalmente, já que esse tipo de estudo presume o contato direto do pesquisador com a situação em estudo.

3.2 Modelo Conceitual

Eisenhardt (1989) argumenta a importância da definição do problema de pesquisa e de sua modelagem como passo inicial de um estudo, tendo como base a necessidade de se definir, desde cedo, um foco para a pesquisa. Caso contrário, seria muito fácil o pesquisador se perder diante de um grande volume de dados. A definição da questão da pesquisa para Yin (2001) é de suma importância, pois é ela quem define a estratégia de pesquisa a ser adotada. Sendo assim, lembrando, definiu-se a questão-chave do estudo: como as características culturais estão associadas ao desempenho das equipes de projetos globais em multinacionais brasileiras, em contextos de alta e baixa distância cultural? Como sub-questão de pesquisa, buscou-se responder: Como os desafios apresentados por essas relações são tratados no processo de gerenciamento das equipes?

A fim de demonstrar as relações estabelecidas no problema de pesquisa, foi desenhado um modelo conceitual que é apresentado na figura 11. Verifica-se que há três variáveis principais: características culturais (variável independente), desempenho da equipe (variável dependente) e distância cultural (variável moderadora). A variável dependente é representada por cada um dos indicadores:

a) Indicadores humanos:

- Satisfação;
- Ambiente criativo;
- Comprometimento;
- Confiança.

b) Indicadores Técnicos

- Alcance das metas de prazo;
- Alcance das metas de tempo;
- Alcance das metas de qualidade.

Os indicadores de desempenho da equipe foram definidos a partir de um conjunto de autores, como PMI (2004), Nurick e Thamhain (2006), Verna (2003) Sbragia (1993), Piña, Martínez e Martínez (2008); Prasad e Akhilesh (2002), dentre outros.

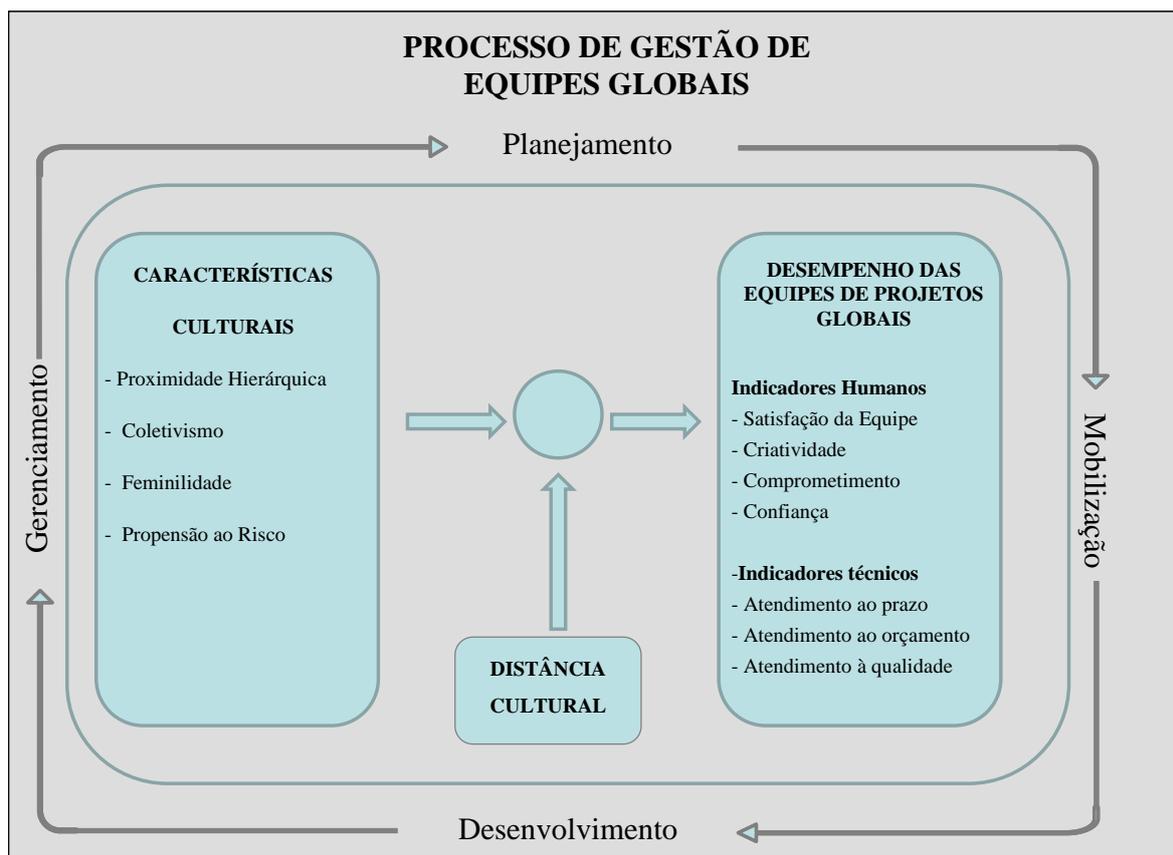


Figura 11 - Modelo Conceitual do Estudo

A variável independente são as características culturais provenientes do estudo de Hofstede (2003), entendidas no âmbito dos projetos, e representada por cada uma das dimensões definidas pelo autor:

- IDH – Índice de Distância Hierárquica
- IDV – Índice de Individualismo x Coletivismo
- IMAS – Índice de Masculinidade x Feminilidade
- ICI – Índice de Controle da Incerteza

Para efeito desse estudo, essas dimensões foram traduzidas em características culturais (proximidade hierárquica, coletivismo, feminilidade e propensão ao risco), conforme demonstrado no quadro 19, que trata das definições operacionais da variável independente. Assim como a revisão da literatura apontou, há outras dimensões culturais que poderiam influenciar o desempenho das equipes de projetos. A escolha recaiu sobre quatro dessas dimensões em função da existência de dados que permitissem estabelecer comparações entre os países participantes do estudo.

A variável moderadora é a distância cultural, e seu conceito foi adaptado dos estudos sobre internacionalização de empresas, especificamente Kogut e Singh (1988). A contribuição de todos esses autores foi analisada no capítulo de revisão bibliográfica. Aqui, a distância cultural é definida como o grau em que as equipes de projetos distanciam-se uma das outras em relação às características culturais.

Verifica-se que o processo de gestão das equipes de projetos globais é permeado pela relação entre as três variáveis: independente, dependente e moderadora. Assim, por meio de entrevistas e análise qualitativa, o estudo buscou entender como essas relações têm sido trabalhadas e direcionadas pelos gestores, a fim de que o projeto atinja seus objetivos. Considerou-se como processo de gestão de equipes a definição do PMI (2008) que envolve quatro fases que interagem entre si: planejamento, mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe.

3.3. Definição Operacional das Variáveis

As variáveis são o primeiro nível de operacionalização da construção teórica do estudo. Nesse item, são apresentadas as definições para cada uma das variáveis com base na revisão bibliográfica e a forma como cada uma será medida no estudo.

3.3.1 Variável Dependente

A variável dependente tem por objetivo medir o fenômeno que se quer explicar e que sofre os efeitos tanto da variável independente quanto da moderadora. Os quadros 17 e 18 apresentam a operacionalização da variável dependente, qual seja, o desempenho das equipes de projetos globais, estabelecendo os indicadores, a definição conceitual de cada um deles, baseada na revisão bibliográfica, bem como a explicação da forma como cada indicador foi medido.

Quadro 17- Definição Operacional do Desempenho Humano da Equipe (Variável Dependente)

	INDICADORES	DEFINIÇÃO	MEDIDAS DE DESEMPENHO	BASE TEÓRICA
INDICADORES HUMANOS DE DESEMPENHO	Satisfação	Satisfação profissional é o sentimento positivo que os membros da equipe de um projeto possuem a respeito do seu trabalho	<ul style="list-style-type: none"> – Remuneração – Oportunidades de crescimento profissional – Relacionamento com o líder do projeto – Relacionamento entre os membros da equipe 	NURICK; THAMHAIN, 2006; SBRAGIA, 1993; PIÑA, MARTÍNEZ E MARTÍNEZ, 2008; PRASAD E AKHILESH (2002); NORTON; DI MARCO, 1980; VALLE (2007)
	Criatividade	Capacidade da equipe para gerar novidades e idéias úteis relacionadas às tarefas, bem como gerar conhecimento que não existia antes da equipe ser formada.	<ul style="list-style-type: none"> – Liberdade de expressão de idéias – Oportunidade de usar competências individuais – Incentivo à geração de novas idéias – Liberdade de decisão sobre como realizar as tarefas – Reconhecimento – Encorajamento à solução de problemas – Existência de mecanismos para encorajar a criatividade – Tolerância ao erro 	AMABILE, 2007; THAMHAIN, 2006.
	Comprometimento	Ligação psicológica entre o indivíduo e o projeto, que é uma força estabilizadora ou facilitadora e que, ainda, confere sentimento de pertencimento organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> – Dedicção da equipe para alcançar os resultados do projeto – Identificação da equipe com os valores e objetivos do projeto – Máximo esforço pessoal dos membros da equipe em favor do projeto – Desejo de permanência no projeto 	MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 2007
	Confiança	Ligação psicológica entre indivíduos, que expressa a vontade de uma parte (outorgante) ser vulnerável às ações da outra parte (outorgado), independentemente da capacidade de acompanhá-la ou controlá-la, com base na expectativa de que o outorgado irá realizar uma determinada ação importante para o outorgante.	<ul style="list-style-type: none"> – Confiança na capacidade dos membros da equipe para realização das tarefas – Confiança na capacidade de sucesso dos membros da equipe – Confiança nas competências dos membros da equipe – Equipe capaz de entender necessidades individuais – Pessoas da equipe não farão nada que prejudique uns aos outros – Capacidade de auxílio mútuo entre os colegas – Capacidade dos membros da equipe de honrar a palavra dada – Comportamento Justo – Comportamento Ético 	MEYER e ALLEN, 1991; SALGADO, NASCIMENTO; LOPES; SALGUEIRO, 2008

Quadro 18 - Definição operacional do desempenho técnico da equipe (Variável Dependente)

	INDICADORES	DEFINIÇÃO	MEDIDA DE DESEMPENHO	BASE TEÓRICA
INDICADORES TÉCNICOS DE DESEMPENHO	Alcance das metas de prazo	Capacidade de concluir atividades do projeto sob sua responsabilidade no prazo estipulado e respeitando o time to market	<ul style="list-style-type: none"> – Prazo de entrega das tarefas intermediárias – Prazo de entrega dos resultados finais – <i>Time to market</i> – Habilidades de gerenciamento de prazos – Habilidades de gerenciamento de riscos e incertezas 	THAMHAIM, 2004; PMI, 2008; SBRAGIA, 1993
	Alcance das metas de custo	Capacidade de concluir atividades do projeto sob sua responsabilidade no custo estipulado	<ul style="list-style-type: none"> – Respeito aos custos estimados durante o projeto – Custos reais finais aderentes às estimativas 	
	Alcance das metas de qualidade	Capacidade de concluir atividades do projeto sob sua responsabilidade com a qualidade estipulada, considerando-se qualidade como satisfazer plenamente as necessidades do cliente em relação ao produto final; e redução do grau de retrabalho em função de não conformidades.	<ul style="list-style-type: none"> – Solução técnica implementável – Satisfação das necessidades do cliente – Alocação de recursos extras frente a necessidades de qualidade – Refazer tarefas não conformes 	

Com relação aos indicadores escolhidos, cabe salientar que eles são mais utilizados para se medir o desempenho das equipes e não o desempenho dos projetos ou do produto/serviço. Para cada uma destas dimensões (equipe, projeto, produto e/ou serviço) há indicadores próprios. Assim, por exemplo, o estudo não considera satisfação dos clientes como uma medida isolada (é uma medida da qualidade da equipe) já que, usualmente, é uma medida de sucesso de produtos e/ou serviços. Mas considera e enfatiza fatores humanos que têm grande relevância para o desempenho da equipe. Também é preciso esclarecer que os indicadores utilizados para medir criatividade referem-se mais à existência de um ambiente criativo que propriamente a resultados práticos que a criatividade pode trazer ao projeto, já que esses são muitas vezes intangíveis e de difícil mensuração.

Operacionalmente, o desempenho das equipes foi avaliado segundo cada um dos indicadores fixados utilizando-se uma escala de Likert com cinco categorias ordinais. As questões assumiram a forma de frases afirmativas, às quais os entrevistados poderiam atribuir nota de 1 a 5, em que 1 significa discordância total e 5 concordância total. Os pontos mais baixos dessa

escala estão associados a um pior desempenho, enquanto os pontos mais altos, inversamente, significam um melhor desempenho. As variáveis foram tratadas isoladamente, ou seja, não foram utilizadas medidas agrupadas ou combinadas. A partir dos dados coletados, foram feitas algumas combinações como indicadores humanos e técnicos, e alto e baixo desempenho, com o objetivo de enriquecer a análise. Tais combinações devem ser entendidas como uma contribuição adicional do estudo.

3.3.2 Variável independente: características culturais

A variável independente “características culturais” tem como propósito explicar a variável dependente, cujos efeitos estão sendo medidos, por meio da verificação de relações entre ambas. Da mesma forma que no item anterior, abaixo são apresentados os indicadores, definição, base teórica utilizada e as medidas utilizadas (quadro 19)

Da mesma forma como há diversos indicadores para se medir o desempenho das equipes, também ficou evidente, pela revisão bibliográfica, que há também diferentes propostas para se medir a cultura das equipes. No entanto, tratar todas as dimensões de cultura nacional traria uma complexidade ao estudo que poderia comprometer sua factibilidade. Além disso, como já dito, as dimensões escolhidas foram aquelas em que há maior possibilidade de comparação com outros estudos.

Em relação às dimensões de Hofstede, foram escolhidas, como indicadores para medir as características culturais das equipes globais de projetos, aqueles que, segundo a literatura e a visão da autora, estão mais próximas ao desempenho positivo das equipes. Assim, por exemplo, em relação à dimensão índice de distância hierárquica, o estudo mediu a proximidade hierárquica. O mesmo ocorreu com as demais dimensões. A escala de medição foi a mesma adotada para as variáveis dependentes, ou seja, escala de Likert com 5 categorias nominais. Assim, notas mais altas indicam maior grau de proximidade hierárquica, coletivismo, feminilidade e propensão ao risco.

Quadro 19 - Definição operacional da variável independente (características culturais)

	INDICADORES	DEFINIÇÃO	MEDIDA UTILIZADA	BASE TEÓRICA
CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DAS EQUIPES DE PROJETOS GLOBAIS	Proximidade Hierárquica	Característica de sociedades cujos indivíduos buscam uma repartição mais igualitária do poder.	<ul style="list-style-type: none"> – Forma de definição dos papéis e funções – Tomada de decisão (centralizada ou descentralizada) – Participação da equipe – Igualdade de tratamento entre os membros da equipe 	Hofstede (2003); House <i>et al</i> (2002), Trompenaars (1994)
	Coletivismo	Característica de sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem em troca de lealdade.	<ul style="list-style-type: none"> – Tipo de vínculo entre líderes e liderados – Critérios de promoção – Forma preferencial de trabalho (grupo ou individual) 	
	Feminilidade	Feminilidade significa uma sociedade na qual os papéis sociais dos sexos se sobrepõem – quer o homem quer a mulher são supostamente modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida.	<ul style="list-style-type: none"> – Existência de Cooperação – Existência de reconhecimento de resultados – Busca de consenso – Predominância de igualitarismo, solidariedade e qualidade de vida – Forma de resolução de conflitos 	
	Propensão ao Risco	Característica de sociedade na qual os indivíduos sentem-se confortáveis com a incerteza, a ambiguidade e os riscos.	<ul style="list-style-type: none"> – Existência de incentivos a novas idéias; – Sensibilidade ao risco; – Tolerância ao erro; – Flexibilidade em relação às regras e normas do projeto 	

Cabe lembrar que na revisão bibliográfica Hofstede associou melhor desempenho da equipe ao individualismo, defendendo que como projetos são sistemas flexíveis e temporários para se atingir um resultado específico, torna-se muito mais orientado a tarefas e menos a pessoas. Contudo, aqui optou-se por medir o coletivismo, pois essa é a característica que mais aparece como favorável entre os teóricos da gestão de projetos. Talvez a sugestão de Hofstede pudesse ser mais útil para a realidade norte-americana. Com relação aos demais indicadores há uma concordância entre os diversos autores estudados, tanto quanto Hofstede, de que elas são mais favoráveis ao desempenho da equipe.

3.3.3 Variável moderadora: distância cultural

Foi empregado o índice agregado de Kogut e Singh (1988) largamente utilizado por estudos na área de internacionalização de empresas, criado a partir dos estudos de Hofstede. Os autores utilizaram as seguintes dimensões: a) distância hierárquica; b) individualismo x coletivismo; c) masculinidade x feminilidade; d) controle da incerteza. Todas essas dimensões já foram amplamente discutidas na revisão bibliográfica, o que torna dispensável retomá-las aqui. Para facilitar a compreensão do leitor, reproduzimos novamente o grau de distância cultural definido por Kogut e Singh (1988):

$$DC_j = \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{ik})^2 / V_i\} / 4$$

Onde:

I_{ij} = valor do índice da dimensão cultural i do país j ;

V_i = variância do índice da dimensão i ;

I_{ik} = valor do índice da dimensão cultural i do Brasil.

O índice DC (distância cultural) é composto pela somatória de todos os índices de Hofstede ao mesmo tempo. Nos casos aqui estudados ocorre a presença de mais de um país estrangeiro na composição da equipe do projeto (variando de 1 a 4 países). Dessa forma, o índice DC é também uma somatória dos índices obtidos pelos projetos participantes. Para o cálculo do índice DC, os casos 8, 10, 21 e 34 foram considerados como *misssing* por não terem apresentado informações sobre os países participantes. Portanto, foram considerados 30 casos que, ao serem divididos em dois grupos (alta e baixa distância cultural) resultou em 15 casos para cada grupo. Países como República Dominicana, Moçambique e Angola, participantes da amostra, não foram estudados por Hofstede (2003). Assim, foram considerados os índices de regiões geograficamente mais próximas, a saber:

República Dominicana = México

Moçambique e Angola = África Oriental

3.4 Hipóteses e Proposições do Estudo

Uma vez apresentado o modelo conceitual definido para esse estudo, há agora condições de se definir as hipóteses e proposições que guiarão o processo de análise dos dados. Verificou-se na figura 11 que o estudo abrange duas dimensões: uma que busca relações entre variáveis e outra que busca explicar como essas variáveis são manejadas ao longo do processo de gestão de equipes de projetos. A primeira dimensão utiliza-se de uma abordagem quantitativa e foram traçadas hipóteses de pesquisa para seu melhor entendimento. A segunda parte de uma abordagem qualitativa e, para tanto, foram feitas algumas proposições de estudo.

a) Hipóteses de Pesquisa

Estabelecer hipóteses consiste, em termos gerais, em supor conhecida a verdade ou explicação que se busca, por meio de relações entre as variáveis definidas pelo pesquisador. Corresponde, geralmente, a uma pressuposição verossímil a ser comprovada ou negada pelos fatos que se pretende explicar (KERLINGER, 2007). As hipóteses aqui apresentadas são subsidiadas pela revisão conceitual. O quadro 20 mostra-as de forma sintetizada.

Quadro 20 - Hipóteses de Pesquisa

Variável Dependente Variável Independente	Desempenho da Equipe		Justificativa Conceitual
	Técnico	Humano	
1. Proximidade Hierárquica	Hipótese 1 – A proximidade hierárquica está positivamente associada ao desempenho técnico da equipe	Hipótese 2 – A proximidade hierárquica está positivamente associada ao desempenho humano da equipe	Em ambiente de projetos, diferentemente do que ocorre em ambientes operacionais e rotineiros, o foco principal é em resultados e não nas relações hierárquicas. O líder do projeto deve ser um facilitador, com um processo de aprendizagem aberto, favorecendo a inovação.
2. Coletivismo	Hipótese 3 – O coletivismo está positivamente associado ao desempenho técnico da equipe	Hipótese 4 – O coletivismo está positivamente associado ao desempenho humano da equipe	Em ambientes de projetos, o trabalho em grupo, a cooperação e o compartilhamento de objetivos comuns são importantes ao desempenho das equipes de projetos.

(continua)

Quadro 20 - Hipóteses de Pesquisa (continuação)

Variável Dependente Variável Independente	Desempenho da Equipe		Justificativa Conceitual
	Técnico	Humano	
3. Feminilidade	Hipótese 5 – A feminilidade está positivamente associada ao desempenho técnico da equipe	Hipótese 6 – A feminilidade está positivamente associada ao desempenho humano da equipe	Considerando que a feminilidade está relacionada à preocupação com o outro, imagina-se que ela contribua para a satisfação e comprometimento das equipes. Da mesma forma, ela está relacionada com a customização e não à produção em massa. Assim sendo, essa característica cultural pode também estar positivamente associada ao desempenho técnico das equipes.
4. Propensão ao Risco	Hipótese 7 – A propensão ao risco está positivamente associada ao desempenho técnico da equipe	Hipótese 8 – A propensão ao risco está positivamente associada ao desempenho humano da equipe	Projetos representam os meios pelos quais as estratégias empresariais são levadas a efeito. Dessa forma, projetos e riscos são intrínsecos. Em outras palavras, o risco é parte integrante do projeto.

Todas as hipóteses expressam um relacionamento positivo entre as variáveis e foram formuladas com base na revisão da literatura. É importante citar aqui o que ensina Sellitz (1974) à respeito das hipóteses em pesquisas de campo. Elas procuram expressar tão somente associações entre variáveis e jamais causalidade. Nesse contexto, as hipóteses formuladas têm como função refletir sobre as características culturais que podem contribuir ou não para o desempenho das equipes para, a partir daí, verificar como elas são tratadas pelos gestores.

b) Proposições do Estudo

Tendo em vista a revisão bibliográfica, pode-se aqui estabelecer algumas proposições:

- Existem relações positivas e/ou negativas entre características culturais e desempenho das equipes. No entanto, a falta de um *mindset* global por parte dos gestores brasileiros, faz com que elas sejam negligenciadas no processo de gestão das equipes de projetos globais.
- Há um uso insuficiente de métodos e técnicas de gestão de equipes globais, tais como, seleção internacional, treinamento, dentre outras, que prejudicam a aprendizagem intercultural dos membros da equipe.

- Não há uma adequada gestão do conhecimento intercultural obtido nos vários projetos globais implementados pelas empresas.

3.5 Procedimentos amostrais

As pesquisas, em geral, são realizadas por meio de amostras, extraídas de uma população que se queira estudar, já que nem sempre é possível obter as informações de todos os elementos da população. Por outro lado, é tarefa do pesquisador acercar-se de cuidados para que a amostra tenha a melhor representatividade possível (MARTINS, 2001). Sendo assim, esse item dedica-se a explicitação dos procedimentos amostrais e de campo.

A população do estudo corresponde a todas as empresas multinacionais brasileiras. As unidades populacionais, que são as unidades de análise sobre as quais foram recolhidas as informações que interessam ao presente estudo, são os projetos globais dessas empresas. Para se determinar a população, foi feita uma junção entre as empresas identificadas por Fleury (2007) e as identificadas pela Fundação Dom Cabral (FDC, 2008). Além dessas referências, buscou-se complementar a lista com busca em jornais, revistas e sites especializados, totalizando 70 empresas, a seguir apresentadas. Sabe-se que essa lista não inclui, provavelmente, todas as empresas multinacionais brasileiras, mas buscou-se esgotar as informações disponíveis a fim de se chegar a uma lista mais completa possível. As empresas identificadas são listadas a seguir:

1. Alpargatas	9. Bematech	17. COOPINHAL
2. Ambev	10. Busscar	18. Coteminas
3. América Latina Logística	11. Camargo Corrêa Cimentos	19. CSN
4. Andrade Gutierrez - Construtora	12. Camargo Corrêa Engenharia e Construção	20. Cutrale
5. Aracruz Celulose	13. Camargo Corrêa SA	21. CVRD
6. Arezzo	14. CI&T	22. Neogrid
7. Arteccla	15. Cinex	23. DHB Componentes Automotivos
8. Atech	16. Citrosuco	24. Duas Rodas
		25. Duratex

26. Embraco	42. Oxiteno	58. Votorantim
27. Embraer	43. Perdigão	Mineração
28. Friboi	44. Petrobras	59. Votorantim
29. Gerdau	45. Politec	Participações
30. Guerra	46. Random	60. Weg
31. Ipiranga	47. Sabó	61. CEDRO
32. Klabin	48. Sadia	62. CEMIG
33. Localiza	49. Santista	63. Cia Providência
34. Lupatech	50. SMAR	64. Itaotec
35. Marcopolo	51. Stefanini IT Solutions	65. M. Dias Branco
36. Marisol	52. Suzano	66. Oi
37. Metagal	53. Tigre	67. Porto Seguro
38. Metalcorte	54. Totvs	68. Porto Belo
39. Metalfrio	55. Ultrapar Participacoes	69. TAM
40. Natura	56. Vale	70. Marfrig Alimentos
41. Construtora Norberto Odebrecht	57. Votorantim Cimentos	

Todas as 70 empresas foram consultadas, por telefone, sobre a possibilidade de participarem da pesquisa, momento em que foi feito um levantamento prévio sobre a existência ou não de projetos globais. Nem todas as empresas se dispuseram a participar, seja porque não aderiam aos objetivos da pesquisa, seja por questões de confidencialidade. A amostra resultou, assim, em 15 empresas, cujos nomes são mantidos em sigilo, a pedido das mesmas, o que correspondente a 21% da população identificada. Do contato com essas empresas, foi possível obter dados de 34 projetos globais. Portanto, trata-se de uma amostra selecionada seguindo critérios de julgamento que identificaram elementos representativos, ou seja, o tipo de amostragem foi intencional e por conveniência. Como a amostra não foi probabilística, seu tamanho foi dimensionado de forma a possibilitar o uso de técnicas não paramétricas.

3.5.1. Características das Empresas

Para caracterizar a amostra, foram solicitadas informações sobre número de funcionários, faturamento da empresa e setor de atuação. Todas as quinze empresas podem ser consideradas de grande porte (mais que 250 funcionários), com faturamento acima de R\$ 60 milhões. São de diversos setores econômicos, cuja representação relativa é mostrada na figura 12.

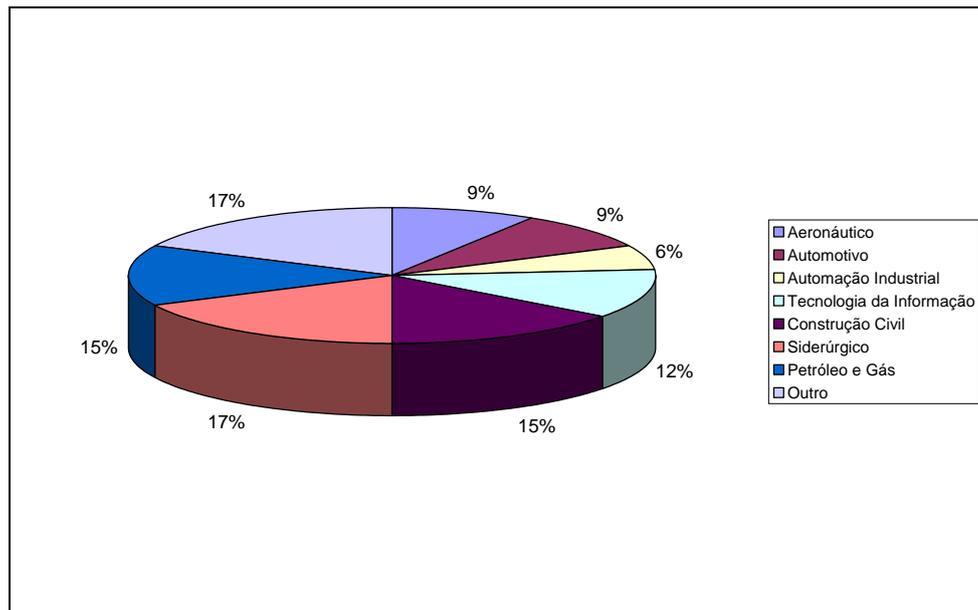


Figura 12- Setores Econômicos das Empresas Pesquisadas

Verifica-se que os setores de Tecnologia da Informação, Construção Civil, Siderúrgico e Petróleo e Gás contribuíram com o maior número de projetos da amostra.

3.5.2 Características dos Projetos Globais

Os projetos foram categorizados de acordo com seu tipo, distância geográfica e organizacional das equipes e tamanho da equipe. Quanto aos tipos, assumiu-se que boa parte deles representaria algum tipo de inovação, por isso foi utilizada a classificação do Manual de Oslo (OCDE, 2005): inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de mercado. Inovações de produto envolvem produtos totalmente novos ou significativamente melhorados. Inovações de processo referem-se a mudanças significativas

nos métodos de produção. Inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças nas práticas de negócios, na forma de organização do trabalho etc. As inovações de mercado incluem mudanças no design de produtos e embalagens, na forma de promoção e de precificação de produtos e serviços. Quanto a distância geográfica e organizacional foi utilizada a classificação proposta por McDonough III, Kahn e Barczak (2001) e Paasivara (2005) Para definir o tamanho da equipe, considerou-se o número de pessoas alocadas ao projeto. A figura 13 apresenta as características da amostra quanto aos tipos de projetos.

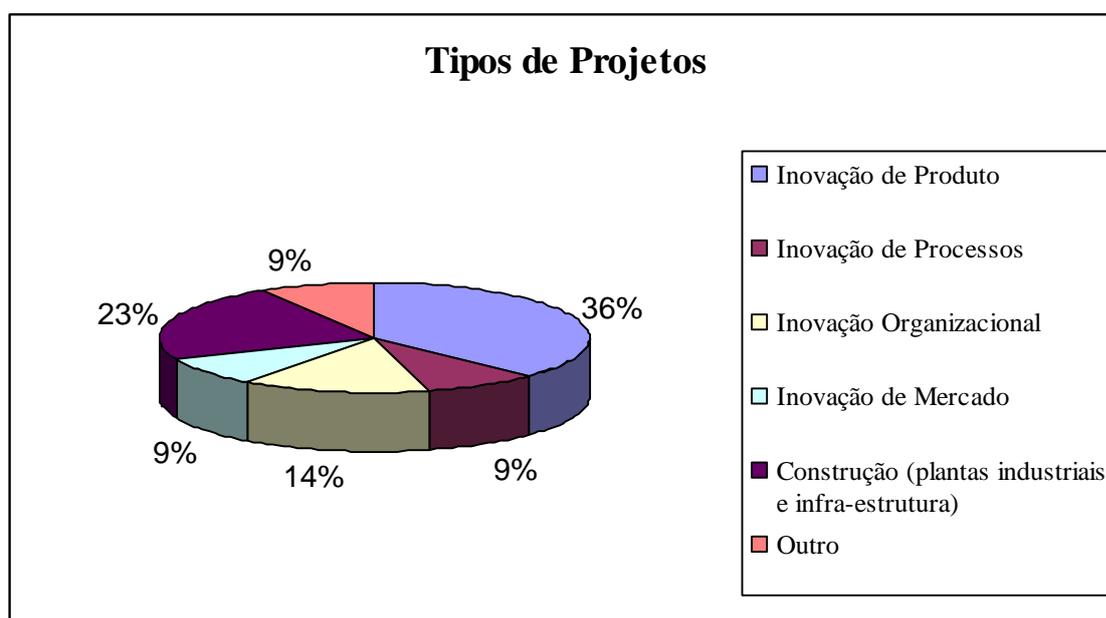


Figura 13 - Características da Amostra – Tipos de Projetos

Verifica-se que a maior parte dos projetos referem-se a inovações de produtos e de processos, que juntos, totalizam 45%. Há ainda projetos de inovação organizacional (implementação de sistemas integrados de gestão entre as diversas unidades das empresas), de construção de plantas industriais, bem como projetos de construção de infra-estrutura. Inovação de mercado e outros tipos de projeto correspondem a 18%.

A figura 14 apresenta as características dos projetos quanto à distância organizacional e geográfica de suas equipes.

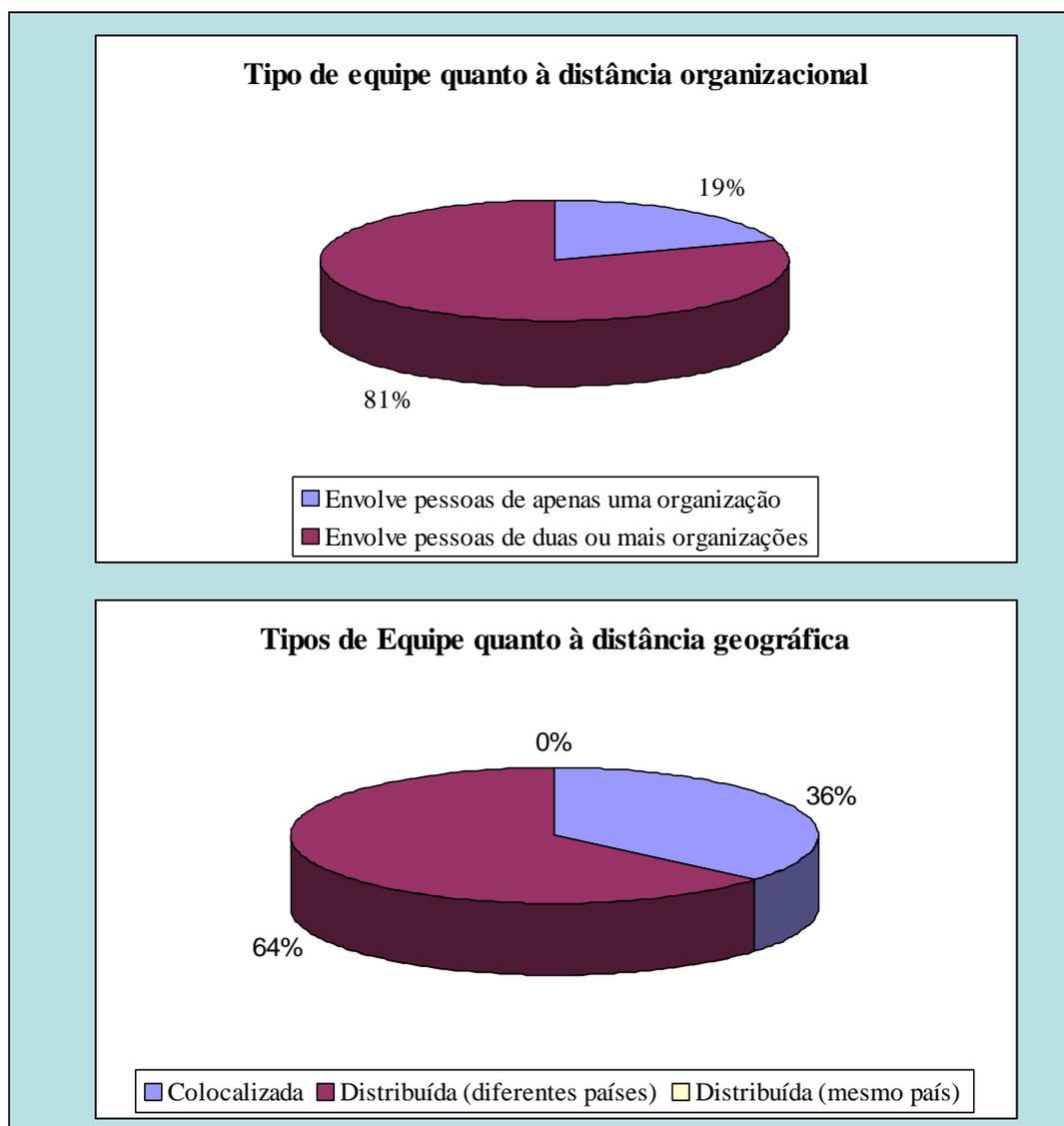


Figura 14 - Tipos de Equipe quanto à distância geográfica e organizacional

Verifica-se que as equipes tem em geral uma complexidade significativa, à medida em que a maioria dos projetos são feitos em parceria com outras organizações (81%) e as equipes são distribuídas por diferentes países (64%). O porte das equipes é apresentado na figura 15 e apresentam mais um dado de complexidade, já que os projetos envolvem grandes equipes, compostas, em sua maioria, por mais de 20 pessoas. Equipes pequenas, de até 4 pessoas, representam apenas 9% da amostra.

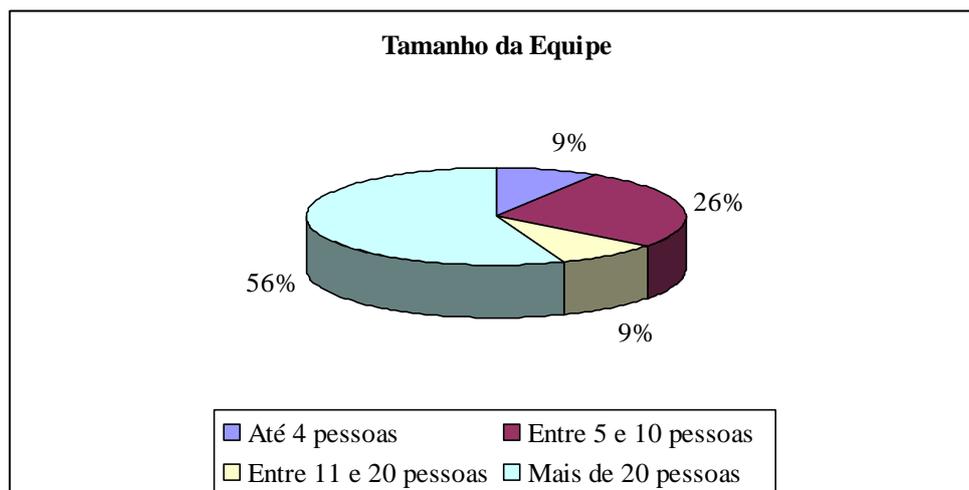


Figura 15 - Porte das Equipes

Considerando que as empresas estudadas representam 21% da população, que são todas grandes empresas com alto faturamento, que os projetos apresentam complexidade geográfica e organizacional e quase todos são de grande porte quanto à equipe, acredita-se que a amostra seja representativa e que os dados sejam significativos frente ao contexto populacional estudado. Além disso, das 15 empresas pesquisadas, 5 fazem parte do *ranking* das empresas mais internacionalizadas do Brasil (FDC, 2010). No entanto, ela não é probabilística, o que faz com que não se possa fazer generalizações dos resultados para toda a população.

3.6 Procedimentos de Coleta dos Dados

O quadro 21 mostra que o planejamento amostral definiu um número mínimo de 30 projetos, a fim de proporcionar o uso de testes estatísticos não paramétricos. Para as informações qualitativas, foi planejado utilizar até 10 projetos de 10 empresas. Segundo Eisenhardt (1989), um número maior que 10 casos para estudos qualitativos pode gerar saturação teórica, ou seja, acréscimo de novos casos não corresponde a novos dados relevantes. Das 10 entrevistas realizadas, foram analisadas 6, consideradas as mais representativas.

Quadro 21 - Planejamento do Estudo de Campo

Empresa	ESTUDO QUANTITATIVO		ESTUDO QUALITATIVO	
	Objetivo: estudar as relações entre características culturais e desempenho das equipes		Objetivo: Estudar o Processo de Gestão de Equipes de Projetos Globais	
	Instrumento: Questionário		Instrumento: Roteiro de Entrevista	
	Projeto	Respondentes	Projeto	Respondentes
I	1 2 3	Gerentes de Projeto ou membro da equipe devidamente qualificados, ou seja, que tenha participado ativamente do projeto.	1	Gerentes de Projeto ou membro da equipe devidamente qualificados, ou seja, que tenha participado ativamente do projeto.
II	4 5 6		2	
III	7 8 9		3	
IV	10 11 12		4	
...	$N \geq 30$		$N \geq 10$	

A intenção inicial era que fosse feita uma triangulação em relação aos informantes, de tal forma que pudessem ser entrevistadas três pessoas por projeto, com diferentes níveis de atribuição. No entanto, durante a pesquisa de campo, esse procedimento tornou-se inviável, em função da sobrecarga de trabalho dos informantes que, nem sempre, tinham tempo disponível a ser dedicado à pesquisa. Assim, optou-se por definir o gerente de projetos como o informante principal, mesmo sabendo que isso poderia trazer prejuízos às análises. Esses prejuízos tornam-se limitações, à medida em que os resultados obtidos apenas podem ser vistos sob o ponto de vista de tais gerentes.

3.6.1 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

Para as questões fechadas utilizou-se um questionário elaborado pela autora com base nas definições operacionais das variáveis já apresentadas que, por sua vez, foram obtidas a partir da revisão conceitual do estudo. Foram utilizadas algumas questões reversas (com sentido contrário ao das demais questões), a fim de reduzir a possibilidade de complacência por parte dos respondentes, com respostas iguais para a maioria das questões. Durante o tratamento dos dados, a escala dessas questões foi devidamente corrigida a fim de manter a mesma base de

interpretação das demais. Tais questões indicaram que as respostas, no geral, parecem ter sido coerentes, já que receberam menor nota que as demais. Elas estão indicados no questionário (apêndice 3).

As questões foram precedidas de uma explicação sobre o foco e o objetivo do estudo, bem como da definição do que a pesquisa considerou como projetos globais e empresas multinacionais. O questionário foi desenvolvido em cinco blocos, sendo que o primeiro bloco destinou-se às questões relacionadas ao desempenho da equipe e o bloco 2 às características culturais. Os blocos de 3 a 5 destinaram-se à caracterização das empresas, dos projetos e dos respondentes. O questionário encontra-se no apêndice 3. Além disso, para os dados qualitativos, foram feitas entrevistas por meio de um roteiro de perguntas (apêndice 2).

Antes da aplicação efetiva do questionário e do roteiro de entrevistas foi realizado um pré-teste em um projeto escolhido para tal fim, visando corrigir problemas de clareza e precisão dos termos, adequação da quantidade de perguntas, entendimento dos objetivos da pesquisa e aperfeiçoamento da funcionalidade do questionário. Participaram do pré-teste tanto a pesquisadora quanto o assistente de pesquisa. Foi a partir do pré-teste que se verificou a necessidade de um protocolo de aplicação do questionário, bem como de uma melhor definição dos termos.

Todos os questionários e entrevistas foram aplicados pessoalmente pelo pesquisador e um assistente de pesquisa. Tal prática de aplicação pessoal dos instrumentos é considerada importante por Gil (2002), pois faz com que os resultados sejam mais fidedignos. Garante-se, por um lado, que o informante é de fato qualificado para responder às questões e, por outro, torna maior a probabilidade de que os mesmos ofereçam respostas mais confiáveis. Além disso, o assunto tratado, ainda pouco explorado na literatura, exige explicações iniciais e ao longo das entrevistas que dificilmente poderiam ser supridas pelo questionário. Outro ponto diz respeito ao fato de que houve apenas um informante para cada projeto. Dessa forma, a aplicação pessoal do questionário permitiu explorar com mais profundidade a situação, analisando as razões das respostas dos gerentes e discutindo com eles seu posicionamento. Como o questionário foi aplicado pela pesquisadora e por um assistente, foi elaborado um protocolo de pesquisa a fim de garantir a isonomia e a objetividade na forma de abordagem junto aos informantes (apêndice 1). Com tais procedimentos, buscou-se garantir que os dados tivessem validade e confiabilidade mínimas.

Um outro cuidado tomado para deixar os informantes à vontade para expressarem suas opiniões é que foi explicado, tanto no momento de agendamento das entrevistas quanto da aplicação do questionário, que os dados seriam tratados de forma agregada, a fim de não possibilitar a identificação das empresas e dos respondentes. Assim, presume-se que as informações dadas pelos respondentes representam a real percepção dos mesmos.

Tanto a aplicação dos questionários quanto a realização das entrevistas foram feitas no período de agosto a dezembro de 2009. A aplicação do questionário gastou, em média, 30 minutos, enquanto que as entrevistas levaram, em média, 60 minutos. A aplicação do questionário e a realização das entrevistas foram feitas no mesmo encontro. Após o contato inicial por telefone, todos os encontros foram agendados por email, momento em que foi enviada uma mensagem com os objetivos da pesquisa.

3.6.2. Fontes de Informação

Em muitos estudos empíricos, a medição de características organizacionais têm sido feita por meio de informantes-chave. Este método de coleta de dados é baseado em um seletivo grupo de membros que devem prover informações sobre um determinado ambiente. Estes informantes não são escolhidos a esmo, mas sim porque possuem qualificações especiais, como experiência ou conhecimento especializado. Assim, a ausência de uma estratégia de abordagem e acompanhamento dos respondentes pode levar a resultados e conclusões errôneas. A fim de garantir uma maior confiabilidade dos dados, os respondentes foram escolhidos segundo critérios de envolvimento com o projeto, conhecimento organizacional e experiência profissional. A figura 16 faz um apanhado geral das características principais dos respondentes.

Em termos de cargos, somando-se diretores de divisão, diretores de departamentos e gerentes temos mais de 50% dos casos. A maioria absoluta possuía responsabilidades gerenciais no projeto, sendo gerentes ou gerentes de escritórios de projetos. Em casos em que o respondente não era o gerente do projeto, era algum membro da equipe com um bom grau de participação e de conhecimento sobre o projeto. Em geral, os respondentes tem mais de 10 anos na

empresa, o que também permite-lhes ter, além de conhecimento, experiência profissional. Em termos de área de atuação profissional, a maior fatia (37%) pertence à área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Há ainda número expressivo de profissionais dedicados ao gerenciamento de projetos, enquanto área com estrutura própria dentro da organização (18%) e Tecnologia da Informação (12%).

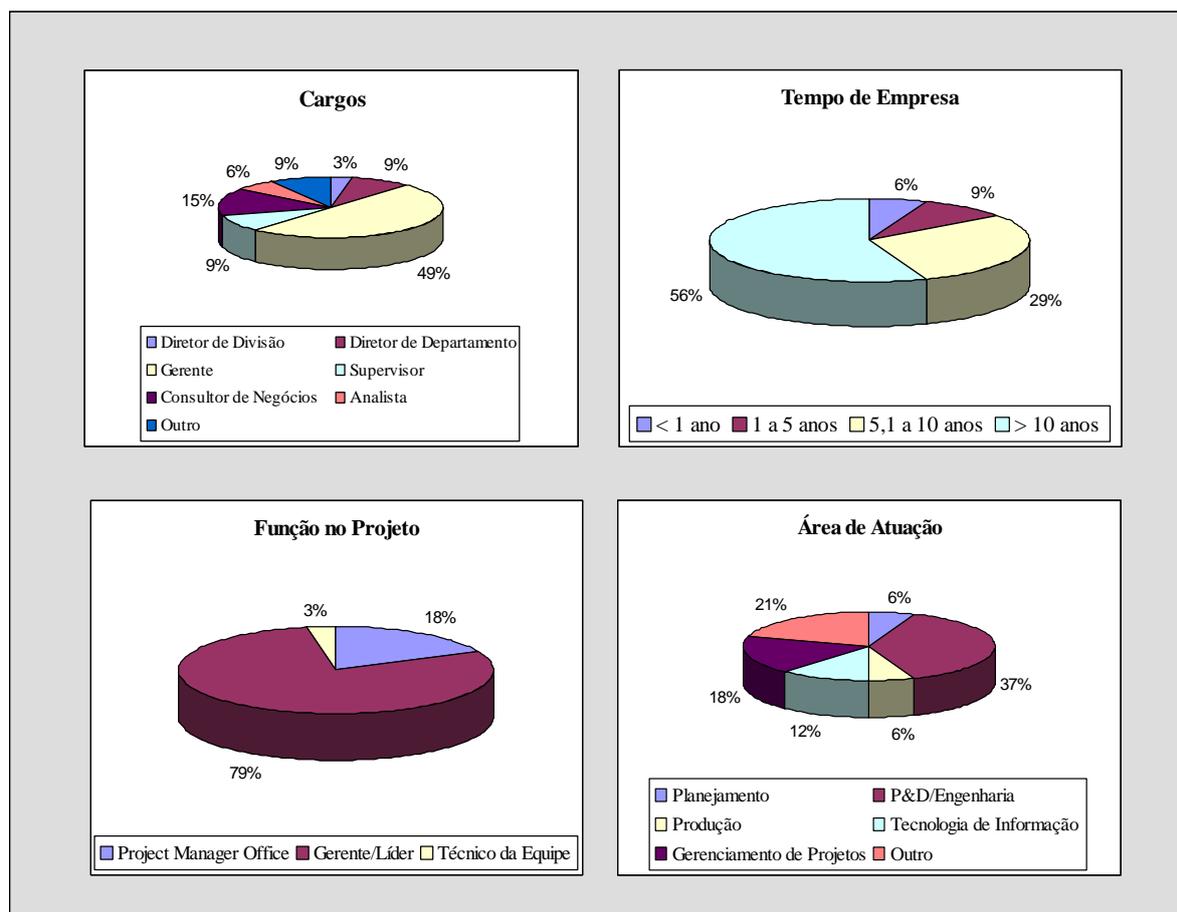


Figura 16 - Perfil dos Informantes-Chave

Os dados apresentados permitem inferir que os informantes-chave atenderam aos critérios de conhecimento organizacional e envolvimento com o projeto, fato que os tornam qualificados para participar da pesquisa.

3.7 Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados

3.7.1 Tratamento dos Dados

Antes da aplicação dos testes estatísticos, foi aplicado o teste alpha de Cronbach, que mede a consistência interna do instrumento de pesquisa. O cálculo do coeficiente em questão mostra se a proporção da variabilidade nas respostas resulta de diferenças dos inquiridos ou de algum tipo de inconsistência do questionário, o que pode levar a diferentes interpretações por parte dos sujeitos da pesquisa, provocando vieses significativos nos dados obtidos. Ou seja, o teste mostra se as diferenças das respostas devem-se ao fato dos sujeitos terem diferentes opiniões e não devido a diferentes interpretações do instrumento. Este teste é reconhecido como o mais popular e mais usado por pesquisadores de diversas áreas. O coeficiente alpha de Cronbach é considerado adequado a partir de 0,70, podendo chegar em alguns casos a 0,60. O teste foi aplicado às 54 questões dos blocos 1 e 2 do questionário, resultando num valor de 0,93, o que permite aceitar a confiabilidade do instrumento. Essa alta confiabilidade pode ser resultado do fato de o questionário ter sido aplicado pessoalmente, o que possibilitou esclarecer eventuais dúvidas dos respondentes em relação ao conteúdo das questões.

Quanto às questões abertas (entrevistas), todas foram gravadas e, posteriormente transcritas. Após a leitura de cada uma, foram selecionadas aquelas mais relevantes do ponto de vista do estudo e das categorias de análise (planejamento, mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe). As entrevistas descartadas, como já explicado anteriormente, foram aquelas que representavam uma saturação teórica, ou seja, não acrescentavam dados relevantes à análise.

3.7.2 Procedimentos de Análise dos Dados

a) Análise Quantitativa

Conforme já citado, o presente estudo tem como objetivo mostrar a aceitação ou rejeição das hipóteses de pesquisa formuladas anteriormente. Em geral, as ciências do comportamento raramente possuem dados que satisfaçam as suposições para uso de testes paramétricos,

fazendo com que os testes não paramétricos tenham uma proeminência nessa área. Para os estudos de natureza correlacional cuja amostra é pequena, as técnicas estatísticas mais adotados são as não-paramétricas (Siegel, 2006).

No que diz respeito à amostra, decidiu-se verificar se a distribuição das respostas dadas às perguntas sobre o desempenho das equipes era uniforme ou não. Essa decisão se assenta no fato de que o questionário foi aplicado em multinacionais brasileiras abrangendo diversos setores da economia. Portanto, caso ocorresse uma distribuição uniforme das respostas, haveria evidências de que nem as características culturais dos profissionais nem a distância cultural entre os países participantes dos projetos influenciariam o desempenho das equipes. Foi aplicado, para isso, o teste Kolmogorov-Smirnov que, segundo Siegel (2006), determina se os valores da amostra podem razoavelmente ser considerados como provenientes de uma população com determinada distribuição teórica. Isso é feito determinando-se o ponto em que essas duas distribuições – teórica e observada – acusam maior divergência. Essa análise foi conduzida considerando apenas a média do desempenho das equipes (tabela 1)

Tabela 1 - Tipo de Distribuição do Desempenho das Equipes – Teste Kolmogorov-Smirnov

	DESEMPENHO DA EQUIPE DO PROJETO				
Respostas	1	2	3	4	5
Modelo Teórico	251,6	251,6	251,6	251,6	251,6
Observado	32	131	313	491	290
Frequência acumulada teórica	20,0%	40,0%	60,0%	80,0%	100,0%
Frequência acumulada observada	2,5%	13,0%	37,8%	76,9%	99,9%
Diferença entre frequência teórica e observada	17,5%	27,0%	22,2%	3,1%	0,1%

Notas:

$$D = \max|F_0(X_i) - S_0(X_i)| \quad 0,27$$

$$\alpha = 0,05 \rightarrow D_{\text{crítico}} = 0,23 \quad D > D_{\text{crítico}}$$

O resultado obtido ($D = 0,27$) é maior que o D considerado crítico ($D = 0,23$) o que permitiu aceitar que a percepção dos respondentes não é uniformemente distribuída quanto ao desempenho das equipes do projeto, evidenciando que as características culturais dos profissionais podem estar associadas ao desempenho obtido pelas equipes de projetos.

Para efeito de teste das hipóteses, foram utilizadas duas técnicas não paramétricas, a saber:

- *Teste do χ^2 (qui-quadrado)*: esse teste foi utilizado numa primeira etapa, em que os dados dos 34 casos foram considerados em conjunto. O objetivo do teste foi comparar as

freqüências obtidas com freqüências teóricas, calculadas matematicamente para o mesmo número de dados da amostra. Uma exigência para a aplicação desse teste é que as grandezas sejam discretas, isto é, que possam ser contadas e reduzidas a uma tabela de freqüências, denominada tabela de contingência. O teste foi considerado significativo quando o resultado obtido para χ^2 foi maior que os valores relacionados nas tabelas apropriadas. Utilizou-se, para aceitação das hipóteses, um *alpha* igual a 0,10. Para Hair *et al* (1998), o critério de significância convencional é *alpha* igual a 0,05, já que alguns pesquisadores acreditam que se a função é não significativa no nível 0,05 ou acima, existe pouca justificativa para ir além. Porém, o autor afirma também que há vários pesquisadores que discordam e que adotam a decisão de continuar num nível de significância maior (por exemplo, 0,10), analisando o custo *versus* o valor da informação. Tendo em vista que a amostra utilizada neste trabalho é pequena, optou-se pelo nível de significância 0,10, que é menos conservativo, porém mostrou-se mais sensível frente ao tamanho da amostra, propiciando alcançar informações mais significativas.

- *Teste de Fisher*: numa segunda etapa da análise, os dados foram divididos em equipes de alto e baixo desempenho, resultando assim em 17 casos para cada segmento, número esse que impossibilitou continuar utilizando o teste do χ^2 . Assim, foi adotado o teste de Fisher, que testa diferenças entre dois grupos independentes (G1 e G2), em relação às variáveis que estão sendo medidas. A aplicação do teste também é feita por tabelas de contingência 2 x 2. O teste é basicamente um χ^2 (qui-quadrado), porém é particularmente adequado para pequenas amostras (com 20 dados ou menos), caso em que o teste do χ^2 estaria contra-indicado. O teste de Fisher também foi utilizado quando se considerou a variável moderadora distância cultural pelo mesmo motivo: seu poder de explicação para pequenas amostras.

Tanto no caso das variáveis dependentes (desempenho técnico e humano) quanto no da variável moderadora (alta e baixa distância cultural) as tabelas de contingência foram montadas seguindo os passos abaixo:

1. Determinar para cada variável a sua mediana.
2. Dividir os dados em 2 grupos, acima e abaixo da mediana.
3. Para cada grupo procedeu-se aos testes de hipóteses empregando como dados de entrada a posição relativa entre desempenho do projeto (ou distância cultural, no caso da variável

moderadora) e a característica cultural medida pelo questionário aplicado. As posições relativas nas células foram determinadas em função das medianas das variáveis analisadas.

b) Análise Qualitativa

A análise qualitativa, diferentemente da abordagem estatística, seleciona elementos da amostra que tenham o potencial de evidenciar, confirmar, refutar ou desafiar teorias existentes (Eisenhardt, 1989). Assim, para a análise desses dados, utilizou-se a lógica da replicação literal, que busca verificar similaridades e discrepâncias entre os casos e a replicação teórica, que busca verificar se há resultados contrastantes com aqueles teoricamente preconizados. Assim, ao invés de se buscar uma representatividade estatística, buscou-se uma representatividade analítica (Yin, 2001). Essas análises seguiram categorias previamente definidas e já comentadas na revisão bibliográfica que são: planejamento, mobilização, desenvolvimento e gerenciamento das equipes.

3.7.3 Limitações Metodológicas

Como ocorre na maioria dos estudos científicos, foram feitas aqui escolhas metodológicas que viabilizassem a realização da pesquisa. Certamente, tais escolhas foram baseadas e fundamentadas em estudos sobre metodologia científica. Não obstante, quando se faz escolhas, outras possibilidades são deixadas de lado, incorrendo assim em limitações que precisam ser explicitadas.

Algumas das limitações já foram comentadas, como é o caso da impossibilidade de se ter feito a triangulação dos respondentes, o que faz com que os resultados alcançados sejam do ponto de vista apenas dos gerentes de projetos. Contudo, seria muito interessante se três ou quatro respondentes de cada empresa pudessem participar do estudo, o que aumentaria significativamente a confiabilidade do mesmo. Outra limitação que diz respeito aos respondentes é o fato de que todos são brasileiros. Portanto, principalmente na leitura dos dados qualitativos, é preciso considerar que as informações refletem unicamente o ponto de vista brasileiro. Caso respondentes de outros países pudessem ter participado da pesquisa, os resultados poderiam ser diferentes. Houve suficiente cuidado no decorrer deste trabalho para que tais situações fossem minimizadas. Outros estudos nesta área poderão apresentar novos

resultados caso consigam obter informações de um número maior de respondentes qualificados dentro das organizações participantes, incluindo os participantes estrangeiros.

Devido à inacessibilidade, os dados foram coletados em parte da população que aceitou participar da pesquisa, resultando numa amostra não probabilística. Portanto, não se pode dizer que os dados encontrados sejam representativos de toda a população, fato que impede a generalização das conclusões para outros contextos que fogem às especificidades das empresas e projetos globais pesquisados.

É também preciso dizer que a escolha dos indicadores baseou-se na literatura mas, mesmo assim, reflete um recorte que levou em conta a factibilidade do estudo e a possibilidade de análises comparativas. Como todo recorte, não reflete a complexidade das relações entre as variáveis em sua totalidade. Certamente, outros indicadores não utilizados são importantes e poderiam, eventualmente, levar a resultados diferentes.

Quanto ao método de análise, Siegel (2006) recomenda que o teste do *Teste do χ^2 (qui-quadrado)* e o teste exato de Fisher sejam utilizados em amostras independentes com nível de mensuração nominal. O questionário foi aplicado, inicialmente, a uma única amostra e utilizou escala ordinal. No entanto, durante o processo de análise, os dados foram divididos em duas amostras, tanto no que diz respeito ao desempenho das equipes (alto e baixo) quanto à distância cultural (alta e baixa). Dessa forma, ousou-se interpretar que ambos os testes poderiam ser aplicados, à medida que a amostra foi estratificada e que a mensuração passou também a ser nominal. Essa decisão foi tomada em função de prover uma maior riqueza na análise dos dados, mas pode ser também considerada uma limitação.

3.8 Síntese dos Procedimentos Metodológicos

Este capítulo considerou a metodologia adotada no estudo, nas suas várias dimensões: classificações metodológicas e conceituais, procedimentos amostrais, procedimentos de coleta de dados, informantes-chave, forma de tratamento e análise dos dados, além de evidenciar as limitações. O quadro 22 faz uma síntese de todos esses procedimentos metodológicos utilizados.

Quadro 22 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos

	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo
Natureza do Estudo	Descritivo	Exploratório
Tipo de Pesquisa	Pesquisa de Campo	
População	70 empresas consideradas multinacionais brasileiras por serem gerenciadas ativamente no exterior	
Amostra	Intencional, não probabilística, selecionada por conveniência entre as 70 empresas multinacionais brasileiras identificadas no estudo.	
Tamanho da Amostra	34 projetos globais	6 projetos globais
Unidade de análise ou unidade populacional	Projetos Globais	
Coleta de Dados	Questionário, aplicado pessoalmente pelo pesquisador	Entrevistas
Informantes-Chave	Gerentes de projetos brasileiros e membros brasileiros de equipes de projetos globais	
Tratamento dos Dados	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização do teste alpha de Conbrach para análise da confiabilidade do instrumento - Teste de Kolmogorov-Smirnov para análise da distribuição dos dados 	<ul style="list-style-type: none"> - Audição e transcrição das entrevistas - Leitura do material transcrito - Escolha dos casos mais significativos
Análise dos Dados	<ul style="list-style-type: none"> - Estatística descritiva para análise de cada uma das variáveis - <i>Teste do χ^2 (qui-quadrado)</i> - <i>Teste de Fisher</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise individual de cada caso; - Análise cruzada dos casos; - Replicação literal; - Replicação teórica.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico do estudo busca apresentar e analisar os dados obtidos acerca das relações entre as características culturais dos indivíduos e o desempenho de equipes globais de projetos em multinacionais brasileiras, num contexto de maior ou menor distância cultural. Complementarmente, busca-se entender o processo de gestão dessas mesmas equipes. A análise dessas relações é dividida em duas grandes dimensões:

- análise quantitativa: estatística descritiva e análise não paramétrica para testar as hipóteses de pesquisa; e
- análise qualitativa: apresentação dos seis casos estudados, à luz dos processos de gestão de equipes evidenciados no modelo conceitual já apresentado.

4.1 Análise Descritiva dos Dados

Nesta seção as variáveis dependente, independente e moderadora, bem como seus respectivos indicadores, são avaliadas uma a uma, sem a pretensão de estabelecer relações entre elas. A ênfase recai, portanto, no conteúdo dos dados e não nas análises das hipóteses de pesquisa.

4.1.1 Desempenho das Equipes

A parte 1 do questionário dedicou-se a avaliar questões pertinentes ao desempenho da equipe do projeto, considerando-se aspectos humanos (satisfação profissional, criatividade, comprometimento e confiança) e técnicos (prazo, custo e qualidade). Nos próximos sub-itens são apresentados os resultados alcançados para cada um deles.

4.1.1.1 Indicadores Humanos de Desempenho

A tabela 2 mostra os resultados obtidos em relação ao desempenho das equipes, no que diz respeito aos indicadores humanos de desempenho.

Tabela 2- Indicadores Humanos de Desempenho da Equipe do Projeto

Satisfação	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Remuneração Adequada	2	5	3,53	0,748	0,560
Oportunidades de Crescimento Profissional	3	5	4,18	0,716	0,513
Bom relacionamento da equipe com o líder do projeto	2	5	4,21	0,770	0,593
Bom relacionamento entre os membros da equipe	3	5	4,18	0,716	0,513
Média do Bloco			4,02	0,738	0,545
Criatividade	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Liberdade de expressão de idéias	3	5	4,21	0,729	0,532
Oportunidade de usar criativamente as habilidades e competências no projeto	2	5	3,97	0,797	0,635
Incentivo à geração de novas idéias para aprimorar o trabalho	2	5	4,03	0,904	0,817
Liberdade de decisão sobre como realizar as tarefas	2	5	3,44	0,660	0,436
Reconhecimento pela contribuição criativa ao projeto	2	5	3,62	0,853	0,728
Encorajamento à solução de problemas	2	5	4,00	0,921	0,848
Existência de mecanismos para encorajar a criatividade	2	5	3,06	0,851	0,724
Tolerância ao erro	1	5	3,21	0,880	0,775
Média do Bloco			3,69	0,825	0,687
Comprometimento	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Dedicação da equipe para alcançar os resultados do projeto	2	5	3,97	0,904	0,817
Identificação da equipe com os valores e objetivos do projeto	1	5	2,97	1,243	1,545
Máximo esforço pessoal dos membros da equipe em favor do projeto	1	5	2,79	1,149	1,320
Desejo de permanência no projeto	1	5	3,15	1,105	1,220
Média do Bloco			3,22	1,100	1,225
Confiança	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Confiança na capacidade dos membros da equipe para realização das tarefas	2	5	3,88	0,913	0,834
Confiança na capacidade de sucesso dos membros da equipe	2	5	3,65	1,012	1,023
Confiança nas competências (comportamento, habilidades e atitudes) dos membros da equipe	2	5	4,09	0,793	0,628
Confiança na capacidade de compreensão da equipe sobre a importância das necessidades individuais	1	5	3,24	0,955	0,913
Confiança no fato de que as pessoas da equipe não farão nada que prejudique uns aos outros	2	5	4,35	0,812	0,660
Confiança na capacidade dos membros da equipe em deixar suas tarefas de lado para auxiliar os colegas	1	5	3,56	0,960	0,921
Confiança na capacidade dos membros da equipe de honrar a palavra dada	3	5	4,12	0,686	0,471
Confiança no fato de que as pessoas se esforçam para serem justas umas com as outras	2	5	4,26	0,751	0,564
Confiança no comportamento ético dos membros da equipe	2	5	4,38	0,739	0,546
Média do Bloco			3,95	0,847	0,729

O gráfico 2 apresenta os resultados obtidos no indicador satisfação das equipes globais. Verifica-se que as equipes de projetos globais investigadas encontram-se satisfeitas em relação ao projeto. Em geral, pelos relatos colhidos durante as entrevistas, a maior motivação para se trabalhar num projeto global é a oportunidade de crescimento profissional, em função da exposição do indivíduo a um ambiente internacional. A possibilidade de ganhos financeiros também foi apontada. No entanto, percebe-se que a remuneração foi o fator que recebeu menor nota. Cabe, nesse ponto, lembrar comentários feitos por alguns respondentes: nenhum profissional acha que ganha muito ou suficiente.

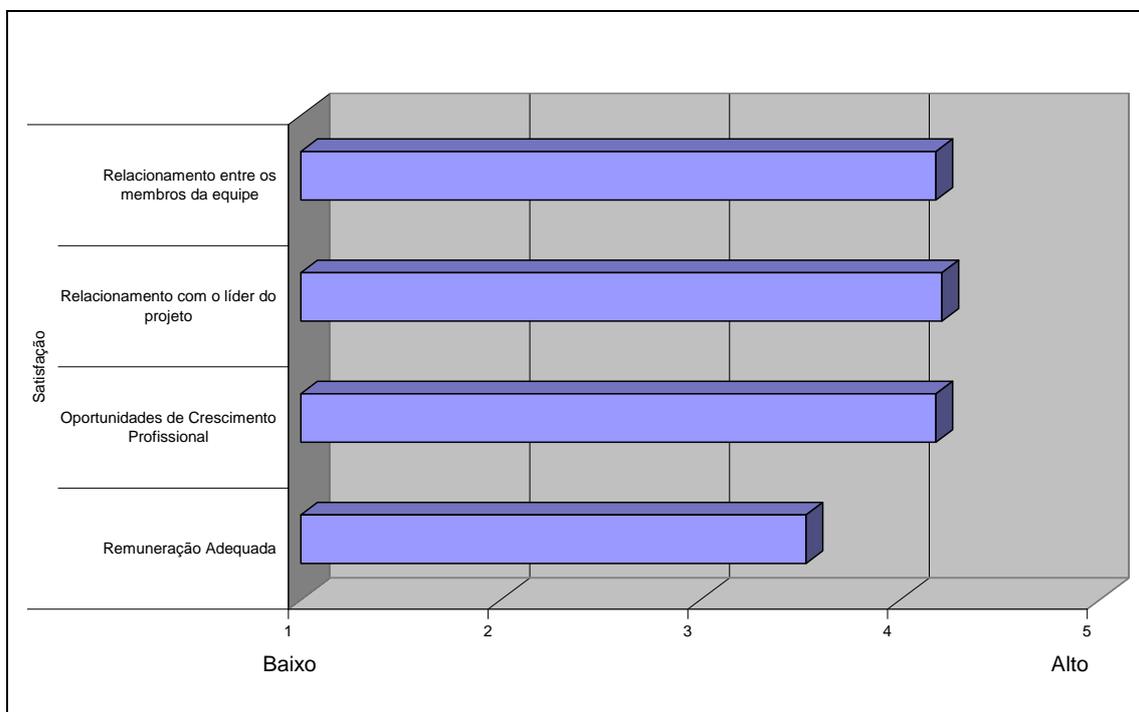


Gráfico 2 - Satisfação das equipes de projetos globais

Com relação à existência de um ambiente que propicie a criatividade, os resultados demonstram, em média, um resultado positivo. No entanto, há algumas variações que merecem ser comentadas (gráfico 3)

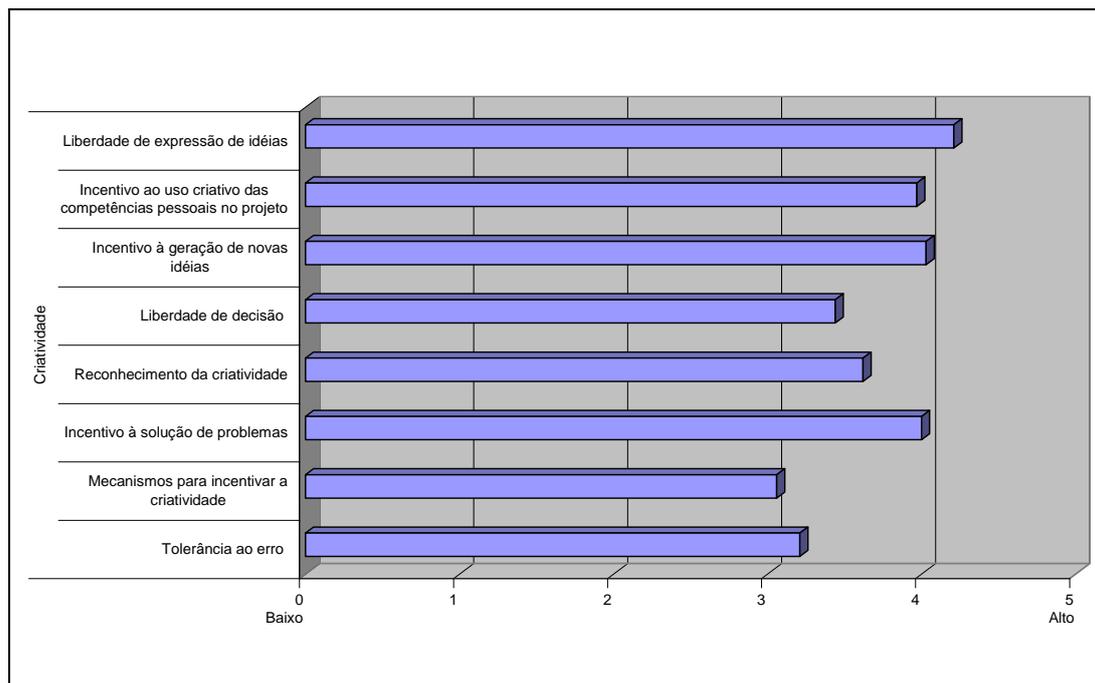


Gráfico 3 - Criatividade nas Equipes de Projetos globais

Enquanto parece existir um ambiente em que as idéias podem ser livremente expressas, há uma menor tolerância à liberdade de decisão. Isso pode estar associado, como se verificou na revisão bibliográfica, ao fato de a cultura brasileira ser centralizadora. Percebe-se também uma dicotomia quando se verifica que é incentivado o uso criativo das competências, a geração de novas idéias e a solução de problemas. Não obstante, mecanismos concretos para incentivar a criatividade e a tolerância ao erro, elementos importantes para que a criatividade efetivamente se transforme em resultados, obtiveram uma menor pontuação. Ou seja, a criatividade parece ser vista mais como uma responsabilidade do indivíduo do que da liderança do projeto.

No tocante ao comprometimento, os resultados são apresentados no gráfico 4. É possível apreender que, no geral, as equipes são comprometidas com o resultado do projeto, mas tal comprometimento não é traduzido no máximo esforço pessoal. Também aqui pode existir essa dualidade em função de o projeto ser global. Segundo os gerentes entrevistados, pessoas de determinados países, como os Estados Unidos, por exemplo, não se dispõem a trabalhar fora do horário nem fazer horas extras. A questão da permanência pode estar relacionada ao fato de que há projetos que são desenvolvidos em países endêmicos como, por exemplo, Angola. Foi verificado que, nesses casos, há uma rotatividade grande de profissionais. Ainda que seja em países mais atrativos, como França, pode haver problemas de adaptação cultural. Um

menor comprometimento pode levar a problemas técnicos, à medida em que não há agilidade e pró-atividade por parte dos membros da equipe.

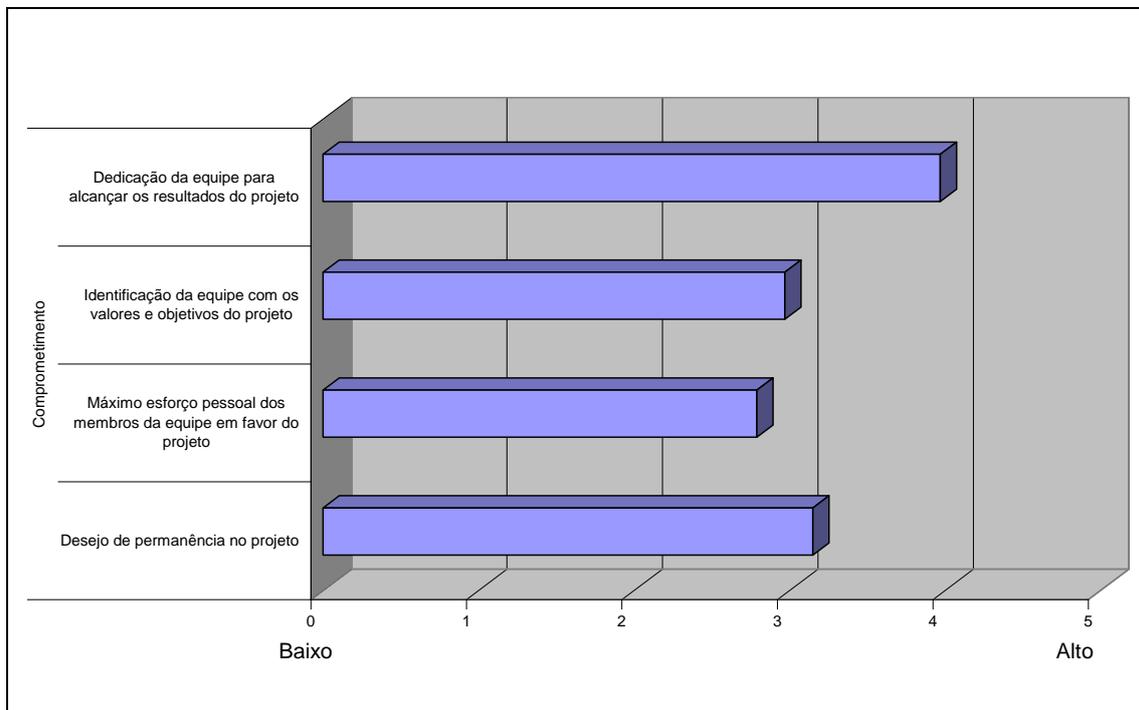


Gráfico 4 - Comprometimento das Equipes de Projetos Globais

Do ponto de vista da confiança, houve também avaliação bastante positiva, destacando-se a questão da ética e da justiça. Os entrevistados concordam que as pessoas da equipe são capazes de manter a palavra e que não se prejudicam umas às outras. No entanto, quando confrontados com a questão da ajuda mútua e da importância que cada um dá às necessidades do outro, houve uma menor concordância. Ou seja, parece que é mais importante que cada um faça a sua parte, desde que mantidas as regras da boa convivência. A capacidade da equipe em obter o sucesso também teve uma avaliação discretamente menor (gráfico 5).

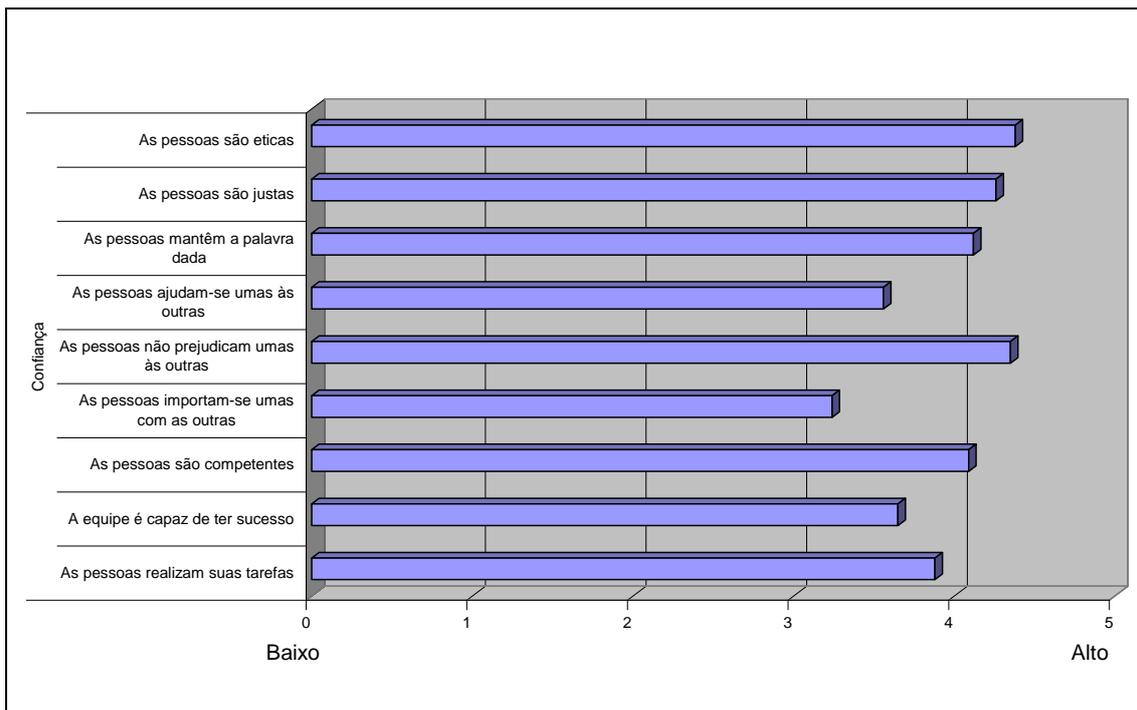


Gráfico 5 – Confiança entre os membros das equipes de projetos globais

Verifica-se, segundo os indicadores utilizados, que os respondentes estão satisfeitos, o ambiente do projeto é propício à criatividade, e existe confiança e comprometimento entre os membros da equipe. Ao comparar-se todos os indicadores, a satisfação e a confiança destacam-se como aqueles que obtiveram maiores médias (gráfico 6).

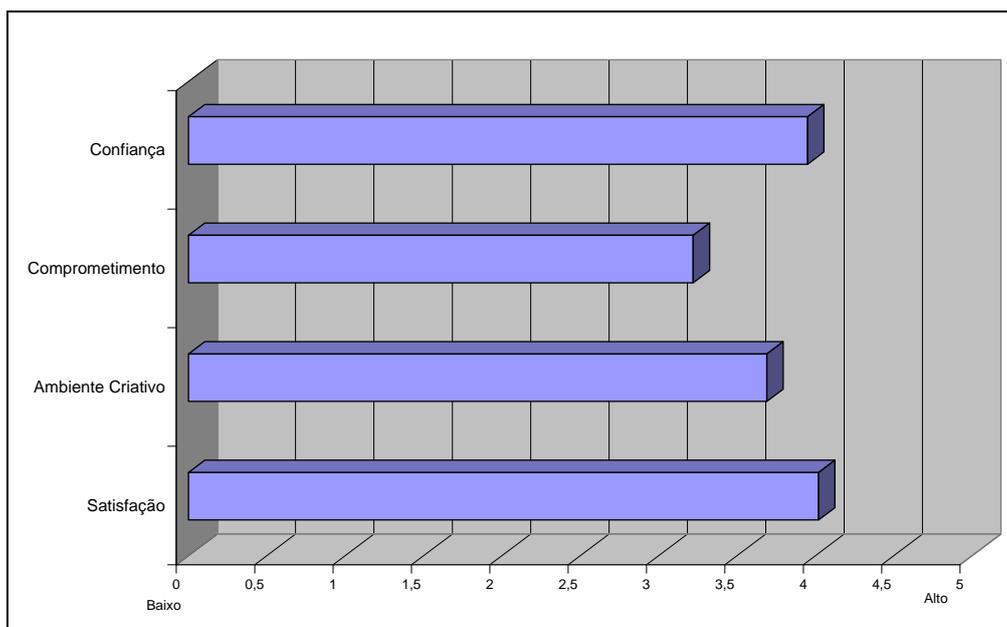


Gráfico 6 - Comparação entre os indicadores humanos de desempenho

4.1.1.2 Indicadores Técnicos de Desempenho

Quanto aos aspectos técnicos foram selecionados os indicadores de prazo, custo e qualidade que, segundo os autores trabalhados na revisão bibliográfica, são os mais indicados quando se busca avaliar o desempenho da equipe. A tabela 3 apresenta os resultados.

Tabela 3- Indicadores Técnicos de Desempenho

Prazo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Entrega das tarefas intermediárias dentro do prazo previsto	2	5	3,29	0,676	0,456
Entrega dos resultados finais dentro do prazo previsto	2	5	3,42	0,830	0,689
Entrega a tempo de obter time to market	1	5	3,56	0,927	0,860
Habilidades de gerenciamento do prazo (fast track e/ou crashing)	2	5	3,79	1,038	1,078
Riscos e incertezas não comprometem o prazo	2	5	3,32	1,007	1,013
Média do Bloco			3,48	0,896	0,819
Custo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Respeito aos custos estimados durante o projeto	2	5	3,44	1,021	1,042
Custos reais finais aderentes às estimativas	1	5	3,41	1,282	1,643
Média do Bloco			3,41	1,051	1,130
Qualidade	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Entrega de uma solução técnica implementável	3	5	4,41	0,609	0,371
Satisfação das necessidades do cliente	3	5	4,09	0,712	0,507
Alocação de recursos extras frente a necessidades de qualidade	1	5	3,62	1,181	1,395
Tarefas não conformes são refeitas	2	5	4,00	0,739	0,545
Média do Bloco			4,03	0,810	,705

Sobre as questões relacionadas a prazos, é possível perceber que elas apresentaram notas acima da média, conforme demonstra o gráfico 7. A questão que obteve um melhor posicionamento foi a habilidade da equipe em lidar com prazos ao longo do projeto, como técnicas de realização de atividades simultâneas (*fast-tracking*) e compressão do cronograma com a utilização de mais recursos (*crashing*). No entanto, isso parece incoerente quando se verifica que os prazos das entregas intermediárias obtiveram menor média. Lidar adequadamente com riscos a fim de que o cronograma não sofra alterações também teve um desempenho um pouco menor. Isso parece compreensível em projetos globais, já que os riscos

tendem a ser maiores nesta categoria de projetos. Possíveis razões para esse desempenho ligeiramente inferior podem estar relacionadas às estimativas de prazo. As incertezas quanto ao ambiente do país hospedeiro e a ausência de dados históricos dificultam obter uma maior acurácia nas estimativas, sejam elas de prazo ou de custos.

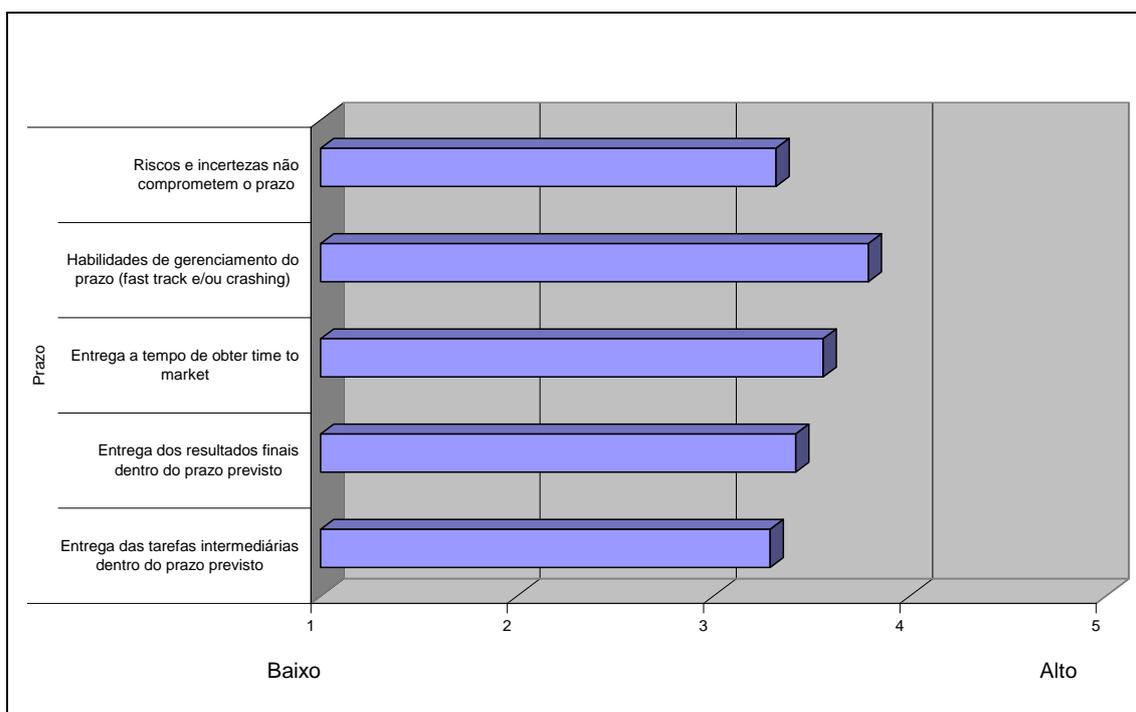


Gráfico 7 - Desempenho das equipes globais quanto à prazo

Analisando-se os dados referentes ao desempenho técnico do projeto em termos de custo, verifica-se que esse parece ser o indicador que obteve menor média (gráfico 8). Qualidade obteve um desempenho superior. O PMBOK (PMI, 2008) coloca que os projetos têm restrições de escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos e que, se houver alteração em um desses itens, haverá restrições em um ou mais dos demais itens. Aparentemente, a busca da qualidade levou a restrições de custos e prazos. Além disso, a maioria são projetos internos à organização, em que a necessidade de cumprir prazos estabelecidos para início das operações pode ter levado a custos adicionais. Ou seja, os projetos globais aqui estudados não se diferenciaram muito daqueles estudados pelo *Estudo de Benchmarking em Gestão de Projetos* do Project Management Institute (PMI, 2010), em a gestão de custos foi responsável por um alto índice de falhas em projetos. Outro aspecto que pode ter afetado tanto o desempenho técnico dos projetos no que diz respeito aos custos é o

fato de que projetos globais necessitam contar com mão de obra especializada e fornecedores que nem sempre estão disponíveis no país hospedeiro.

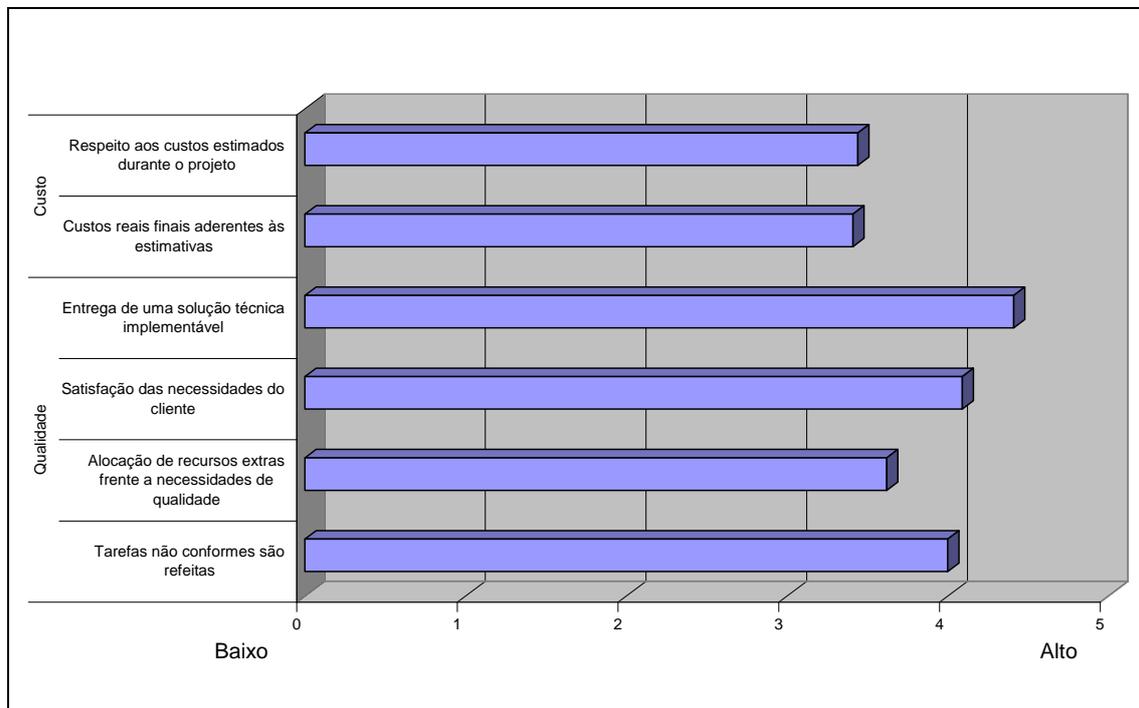


Gráfico 8 - Desempenho das equipes globais quanto à custos e qualidade

O gráfico 9 sumariza o desempenho das equipes de projeto estudadas segundo as duas dimensões, humanas e técnicas, de forma agregada. Verifica-se que, na média, os projetos apresentaram níveis elevados em termos de desempenho, quer sejam nos indicadores humanos ou técnicos. No que diz respeito aos aspectos humanos, embora os respondentes estejam satisfeitos em relação ao trabalho na equipe do projeto, o comprometimento não é tão alto quanto. Ou seja, maior satisfação não necessariamente implicou em maior comprometimento. Entre os indicadores técnicos, custo e prazo são aqueles que têm menor desempenho. Qualidade é aquele com melhor desempenho, provavelmente pelas razões já citadas.

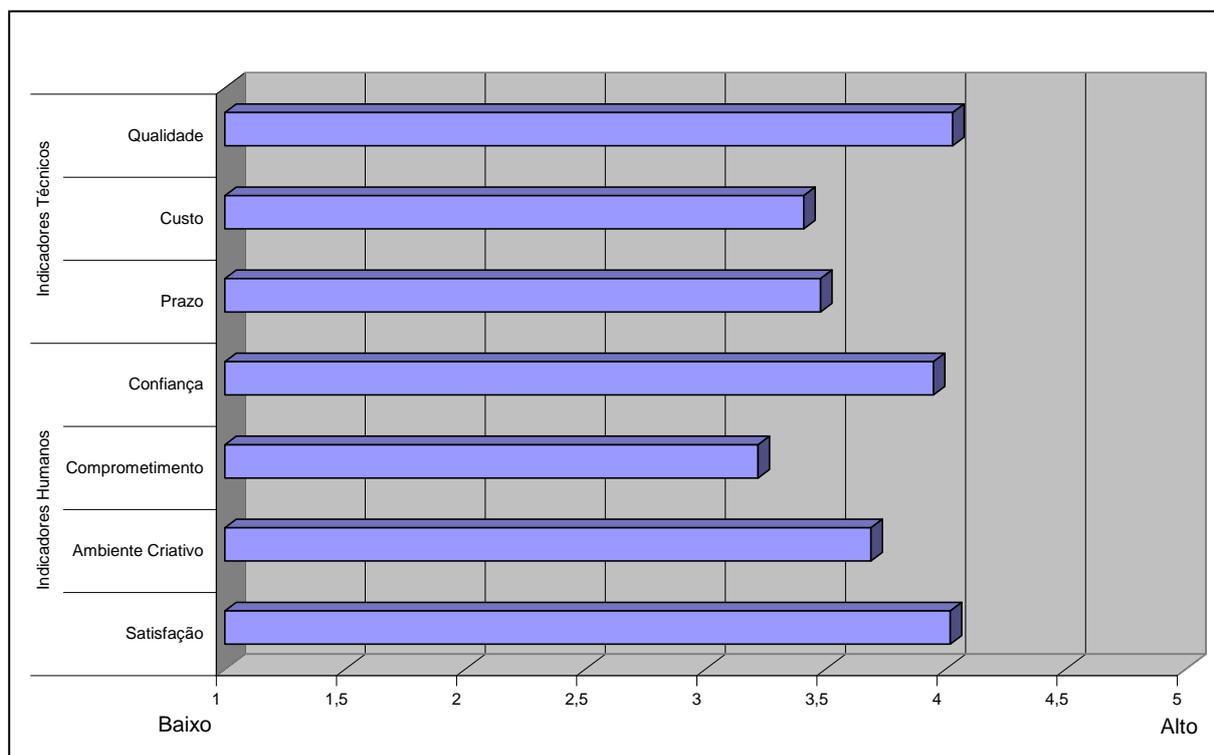


Gráfico 9 - Desempenho humano e técnico das equipes globais

O fato de os resultados terem sido, na média, satisfatórios, deve ser interpretado à luz de três fatores, a saber: a) na maioria dos casos, foram os próprios gerentes que fizeram a avaliação. Se houvesse outros informantes, os resultados, eventualmente, poderiam ser diferentes; b) todos os projetos estavam concluídos, o que, por si só, tende a propiciar uma análise positiva. Ou seja, se o projeto foi concluído, é porque a equipe teve sucesso; c) o intervalo de tempo entre o final do projeto e a realização da pesquisa pode ter amenizado a visão crítica dos respondentes em relação a eventuais situações negativas e/ou de conflito que as equipes tenham enfrentado ao longo do tempo.

4.1.2 Características Culturais das Equipes de Projetos

A parte 2 do questionário destinou-se a avaliar as características culturais presentes nas equipes de projetos pesquisadas, cujas definições foram apresentadas no capítulo dedicado à metodologia. A tabela 4 apresenta os dados obtidos.

Tabela 4 - Características culturais das equipes globais

Proximidade Hierárquica	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Papéis e funções são estabelecidas de acordo com a conveniência do projeto	1	5	3,62	0,609	0,371
As decisões relativas ao projeto são descentralizadas	1	5	2,65	0,712	0,507
Os membros da equipe são consultados sobre as tarefas	2	5	3,74	1,181	1,395
Privilégios e símbolos de <i>status</i> são mal vistos pela equipe do projeto	2	5	3,53	0,739	0,545
Média do Bloco			3,38	0,810	0,705
Coletivismo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Líderes e liderados mantêm um vínculo tipo familiar, mais que contratual	1	5	3,00	1,206	1,455
Promoções levam em conta os interesses do grupo, mais que normas e competências	1	5	2,62	1,129	1,274
Preferência pelo trabalho em grupo, mais que pelo individual	2	5	3,79	0,880	0,775
Média do Bloco			3,14	1,072	1,107
Feminilidade	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
A liderança promove a cooperação e reconhece os resultados como coletivos	2	5	3,82	0,716	0,513
A liderança busca o consenso e segue a intuição, mais que a afirmação da autoridade	2	5	3,88	0,946	0,895
Predominância de igualdade, solidariedade e qualidade de vida	2	5	4,15	0,702	0,493
Conflitos são resolvidos por meio da negociação, mais que pelo confronto	2	4	3,50	0,749	0,561
Média do Bloco			3,84	0,778	0,615
Propensão ao Risco	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
O líder incentiva idéias novas, ainda que os resultados sejam incertos	1	5	3,50	0,749	0,561
O grupo prefere correr alto risco e alto retorno, ao invés de retorno baixo e certo	1	5	2,79	0,978	0,956
Mesmo em caso de falhas no processo de inovação, o líder encoraja sua continuidade	1	5	3,59	0,988	0,977
As regras do projeto podem ser infringidas se o membro da equipe achar que é do interesse da empresa	1	4	3,44	1,106	1,224
Média do Bloco			3,34	,956	,932

O gráfico 10 apresenta os dados relativos à proximidade hierárquica. Cabe lembrar que, nos contextos de alta distância hierárquica, superiores e subordinados consideram-se, entre si, desiguais por natureza. O poder está centralizado num grupo pequeno de pessoas, os subordinados cumprem ordens; existe grande número de escalões hierárquicos e os superiores gozam de privilégios. No que diz respeito a projetos, vários estudos sugerem que o trabalho

cooperativo tem um impacto positivo no desempenho de projetos. Além disso, a alocação de gerentes de projetos com habilidades interpessoais, capazes de atuar como facilitadores das relações humanas e da integração de diferentes funções, também é um importante instrumento para o sucesso do projeto (McDonaugh III, 2000; Tamhaim; 2004). Portanto, há de se esperar que os membros da equipe demonstrem preferência pela proximidade hierárquica.

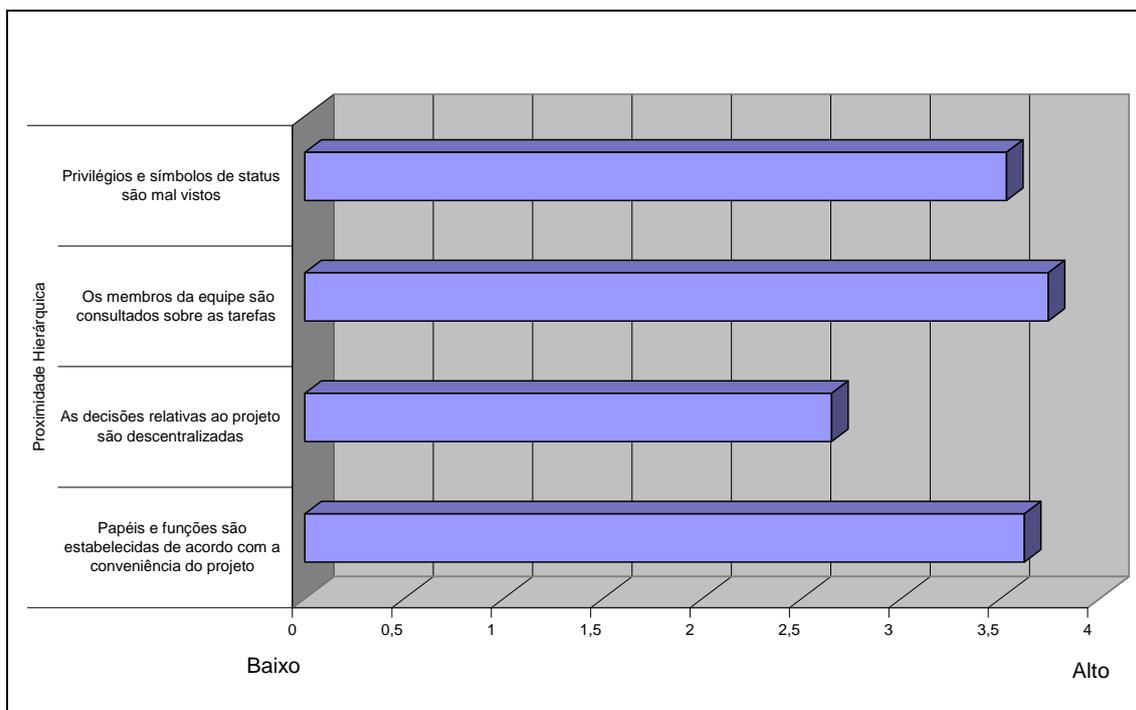


Gráfico 10 - Proximidade Hierárquica das Equipes de Projetos

Verifica-se, pela tabela 4 e pelo gráfico 10 que, de fato, as equipes de projeto estudadas apresentam elementos que favorecem a proximidade, o que confirma a literatura especializada. Exceção é feita à questão que trata da descentralização do processo decisório. Nesse item, a maioria demonstrou que as decisões são feitas de maneira centralizada. Ou seja, ainda que as pessoas da equipe sejam consultadas, a decisão é centralizada na figura do líder. Isso confirma os dados dos autores estudados que apontam o Brasil como um país hierarquizado.

Com relação ao coletivismo, as médias obtidas também foram, na maioria, altas. A nota média ficou em 3,14, demonstrando que as equipes de projetos tem alto grau de coletivismo, ou seja, os membros da equipe buscam integração e relações coesas. O gráfico 11 permite uma melhor visualização dessa realidade.

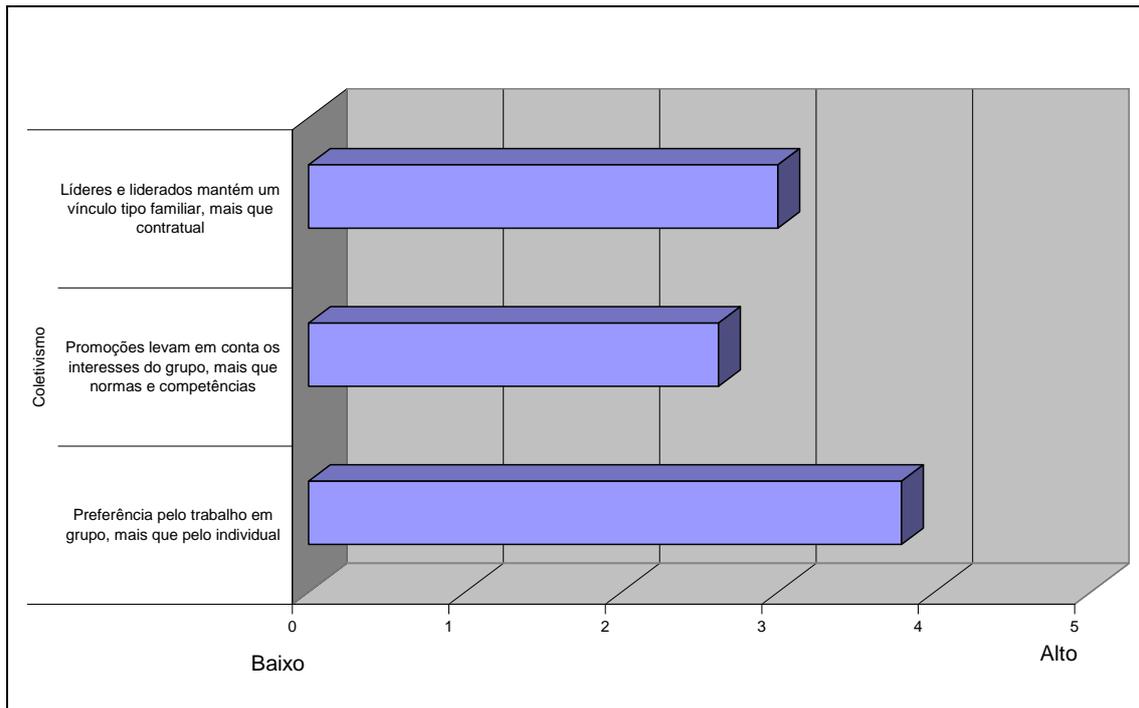


Gráfico 11 - Coletivismo das Equipes Globais

O item que obteve maior média foi o que diz respeito ao trabalho em grupo. As questões relacionadas à seleção e promoção dos membros da equipe com base nas relações com o grupo (coletivismo) e a do vínculo mais familiar que contratual tiveram uma pontuação menor. Nesses quesitos, parece haver uma isenção dos superiores, que não guiam suas decisões sobre gestão de pessoas por questões de lealdade ou amizade. Segundo os estudos de Hofstede (1981), o Brasil tem um individualismo um pouco maior se comparado a outros países latino-americanos. Entretanto, ele considera que todos os países latino-americanos, incluindo o Brasil, podem ser considerados como coletivistas. Esse traço cultural faz com que as sociedades em questão busquem comprometimentos duradouros com os grupos, tanto familiares quanto provenientes de relações sociais. A lealdade é extremamente valorizada, mais que outras regras sociais. Cabe lembrar aqui o estudo de Almeida (2007), que encontrou resultados parecidos ao de Hofstede, porém com variações em função da escolaridade. Como se supõe que no ambiente de projetos o nível de escolaridade das pessoas seja mais alto, o fato de um comportamento menos coletivista para os dois aspectos citados parece fazer sentido.

Com relação à feminilidade (gráfico 12), considerou-se que essa característica favoreceria o bom desempenho do projeto, uma vez que pressupõe líderes democráticos, equipes solidárias

e resolução de conflitos por meio de negociação. De todas as dimensões culturais estudadas, essa foi a que obteve a maior média (3,84), sem grandes diferenciações entre uma questão e outra.

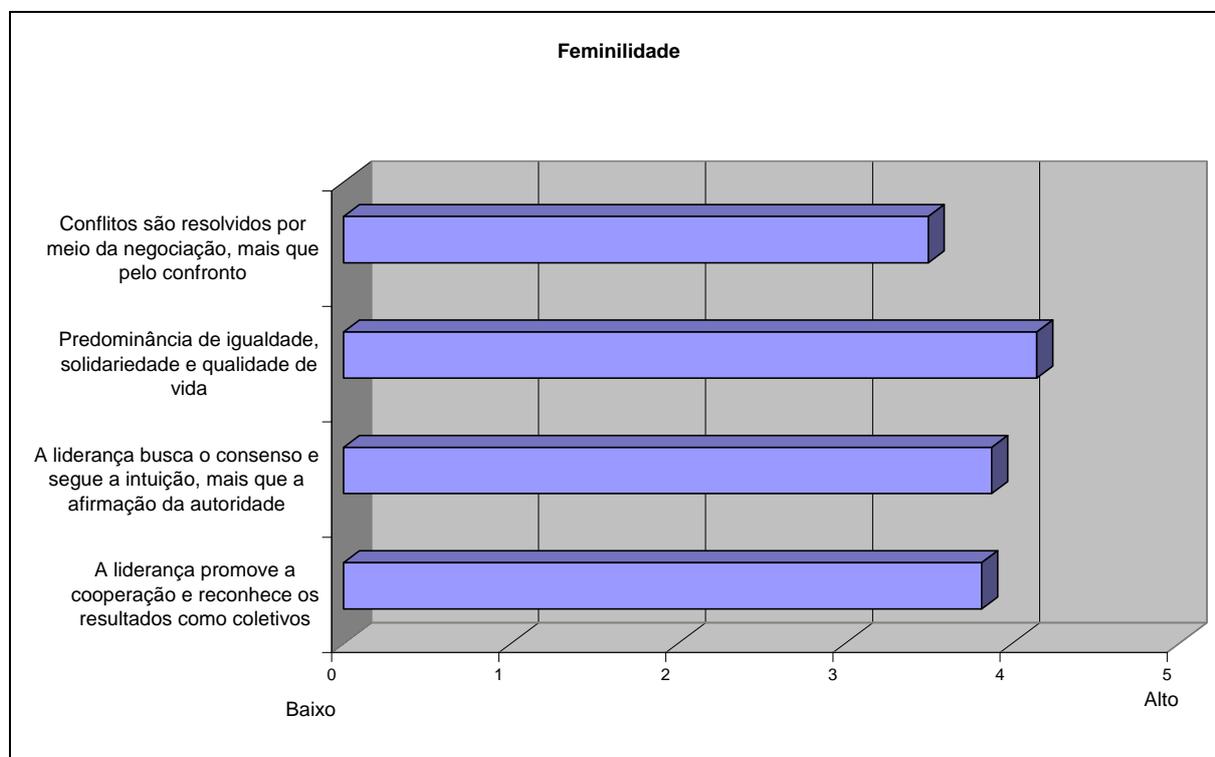


Gráfico 12 - Feminilidade das Equipes de Projetos Globais

A questão que obteve menor média é aquela que se refere à forma de solução de conflitos. Na revisão bibliográfica, verificou-se que conflitos em projetos globais tendem a ser mais frequentes que em projetos domésticos, devido a diferenças na forma de pensar e agir dos membros da equipe. Quando bem resolvidos, podem tornar-se uma oportunidade de fortalecer as relações internas do grupo. Por outro lado, quando não são tratados de forma adequada, podem ter conseqüências negativas, principalmente na motivação e comprometimento dos membros da equipe. Isso é importante, na medida que o comprometimento foi o item que recebeu menor nota quando foram considerados os indicadores humanos de desempenho do projeto.

Considerou-se que a propensão ao risco também estaria positivamente associada ao desempenho, na medida em que o ambiente de projetos está mais relacionado à inovação que às operações rotineiras e, portanto, mais sujeito a riscos. O gráfico 13 mostra que, em geral,

este indicador obteve um boa avaliação. No entanto, aparentemente, os líderes dos projetos pesquisados preferem retornos baixos e certos, a retornos altos, com alto grau de exposição ao risco. Há que se notar que esse resultado surpreende, uma vez que a incerteza é inerente ao ambiente de projetos e, mais ainda, em ambientes globais. Porém, considerando-se que os respondentes são brasileiros e que o Brasil é um país de alto controle da incerteza, os resultados observados fazem sentido.

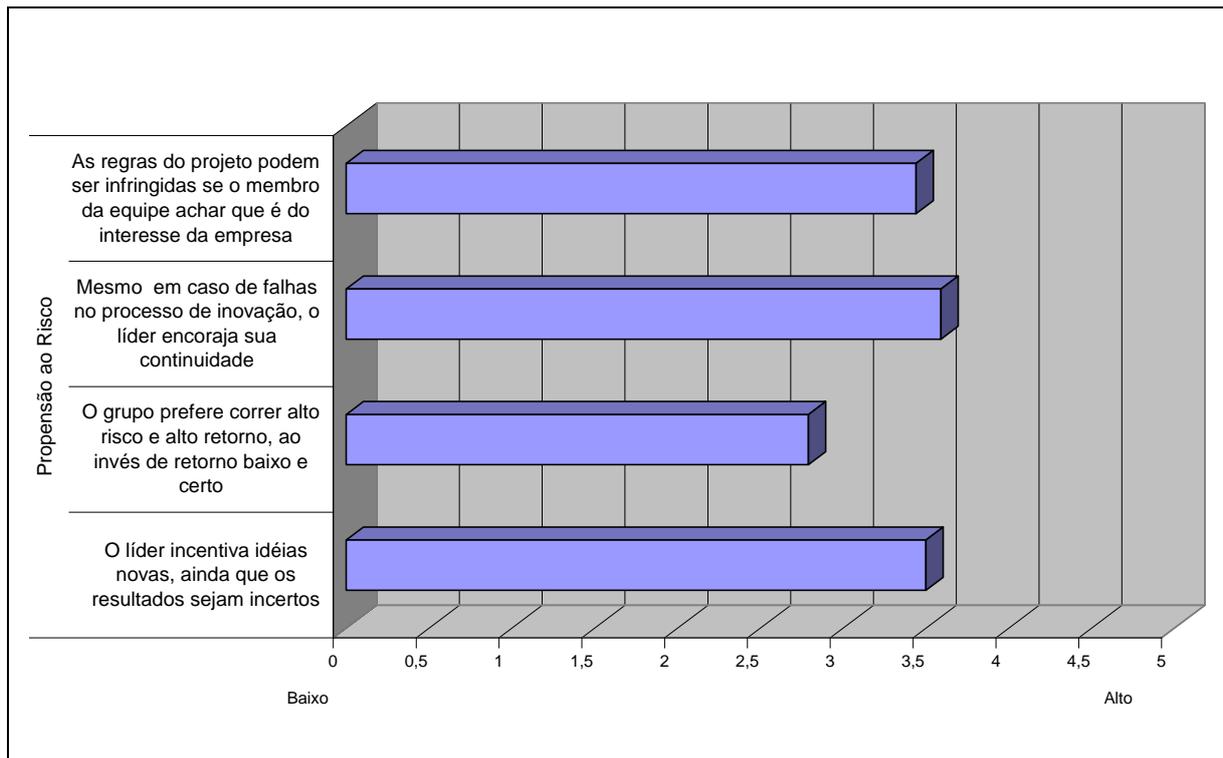


Gráfico 13 - Propensão ao risco nas equipes globais de projetos

O gráfico 14 apresenta uma comparação entre os resultados do estudo e aqueles encontrados por Hofstede (2003) em relação ao Brasil. Para se chegar a uma base de comparação, a escala de Hofstede, que originalmente vai de 1 a 100, foi convertida para a escala utilizada no presente estudo (1 a 5). Depois da conversão, foi feita a reversão da escala, já que Hofstede mede alta hierarquia, individualismo, masculinidade e alto grau de controle da incerteza.

Como se vê pelo gráfico 14, no estudo de Hofstede (1981), o Brasil é considerado um país de alta distância hierárquica, enquanto que os dados obtidos apresentam alta proximidade hierárquica. É possível supor, portanto, que em alguns aspectos como trabalho em equipe, colaboração, etc., os projetos demonstrem alta proximidade hierárquica, mas ainda mantêm

resquícios da cultura brasileira no que diz respeito à centralização das decisões. O coletivismo foi a característica cultural que apresentou maior semelhança entre os dados pesquisados e os dados brasileiros. Verifica-se que as equipes de projetos apresentaram-se tão coletivistas quanto a média dos brasileiros.

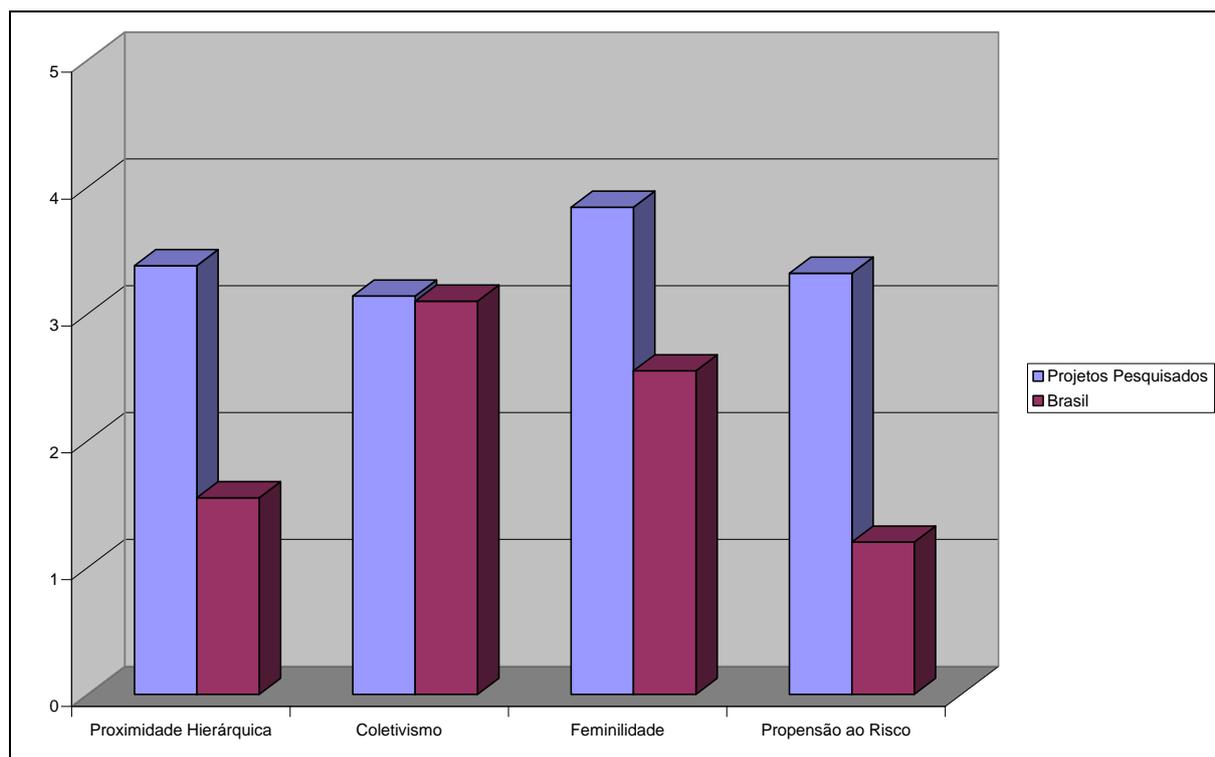


Gráfico 14 - Comparação entre os dados do estudo e os dados de Hofstede (2003)

Em relação às dimensões feminilidade e masculinidade, para Hofstede, é difícil situar o Brasil com precisão, posto que ambas estão muito próximas. Ou seja, na cultura brasileira há a necessidade de se relacionar bem com os outros, mas há também a preocupação com os ganhos monetários e a necessidade de alcançar uma posição profissional de *status*. Aparentemente, os projetos pesquisados não estão “em cima do muro” e, sim, tendem à feminilidade, já que essa foi a dimensão que obteve maior média. Para a dimensão controle da incerteza, o Brasil é um dos países estudados por Hofstede com maior grau de aversão ao risco (alto grau de controle da incerteza), característica que faz com que se busque reduzir a incerteza e a ambiguidade, bem como favorece a regulamentação e o controle, baseados em normas e leis. Portanto, os indivíduos têm baixa propensão para assumir riscos nos negócios e

são mais resistentes às mudanças. No caso dos projetos estudados, houve uma maior propensão ao risco, mas, conforme já discutido anteriormente, quando perguntados se preferem correr altos riscos para obter altos retornos, a resposta obteve menor média que as demais. Ou seja, provavelmente não se corre riscos em relação ao produto final do projeto.

4.1.3 Distância cultural entre os países participantes dos projetos

A distância cultural tem implicações organizacionais importantes, tanto a nível macro quanto micro. No nível macro, grandes distâncias culturais dificultam a integração das filiais. No entanto, também incentivam a aprendizagem de novas rotinas e podem resultar em um melhor desempenho organizacional. No nível micro, como é o caso de equipes de projetos, a distância cultural pode criar dificuldades para os gestores e equipes frente à necessidade de adaptação a diferentes culturas. Assim, uma maior distância cultural pode levar a mal-entendidos, atritos e conflitos.

Portanto, em ambiente de projeto, entende-se que quanto maior for a distância cultural, maior será a complexidade de gestão da equipe de projeto e, provavelmente, menor será o desempenho. Olhando agora o comportamento dos projetos da amostra pesquisada no que diz respeito ao grau de distância cultural, é apresentada a tabela 5, que traz os índices das quatro dimensões de Hofstede, bem como o grau de distância cultural, para cada um dos projetos globais da amostra. A divisão em grupos de baixa e alta distância cultural foi feita com base na mediana.

A tabela 5 informa que a maioria dos países que estão no grupo de projetos considerados de baixa distância cultural são da América Latina, o que indica que, nesses casos, a proximidade geográfica ajuda os países a serem culturalmente mais próximos. Exceções são feitas aos projetos 25 (Suriname), 33 (Portugal), 1 (Alemanha) e 31 (Angola e Moçambique). Embora não sejam países latino-americanos, há proximidades históricas e linguísticas entre Brasil, Portugal, Angola e Moçambique, que podem justificar essa menor distância cultural. O gráfico 15 aponta como os países de baixa distância cultural comportam-se com relação ao índice de distância hierárquica.

Tabela 5 – Projetos de Baixa Distância Cultural

Projetos	Países	IDH	IDV	IMAS	ICI	GDC
29	Brasil	69	38	49	76	1,23
	Argentina	49	46	56	86	
16; 17	Brasil	69	38	49	76	1,25
	Peru	64	16	42	87	
25	Brasil	69	38	49	76	1,52
	Suriname	85	47	37	92	
9	Brasil	69	38	49	76	1,59
	República Dominicana	81	30	69	82	
24	Brasil	69	38	49	76	2,18
	França	68	71	43	86	
33	Brasil	69	38	49	76	2,61
	Portugal	63	27	31	104	
2; 5; 19	Brasil	69	38	49	76	2,99
	Argentina	49	46	56	86	
	Colômbia	67	13	64	80	
1	Brasil	69	38	49	76	3,35
	Alemanha	35	67	66	65	
27	Brasil	69	38	49	76	3,35
	Colômbia	67	13	64	80	
	México	81	30	69	82	
12	Brasil	69	38	49	76	3,65
	Chile	63	23	28	86	
	Colômbia	67	13	64	80	
7	Brasil	69	38	49	76	4,72
	Chile	63	23	28	86	
	México	81	30	69	82	
	Peru	64	16	42	87	
31	Brasil	69	38	49	76	4,83
	Angola	64	27	41	52	
	Moçambique	64	27	41	52	
	Colômbia	67	13	64	80	

Legenda: IDH = Índice de Distância Hierárquica
 IDV = Índice de Individualismo x Coletivismo
 IMAS = Índice de Masculinidade x Feminilidade
 ICI = Índice de Controle da Incerteza
 GDC = Grau de Distância Cultural

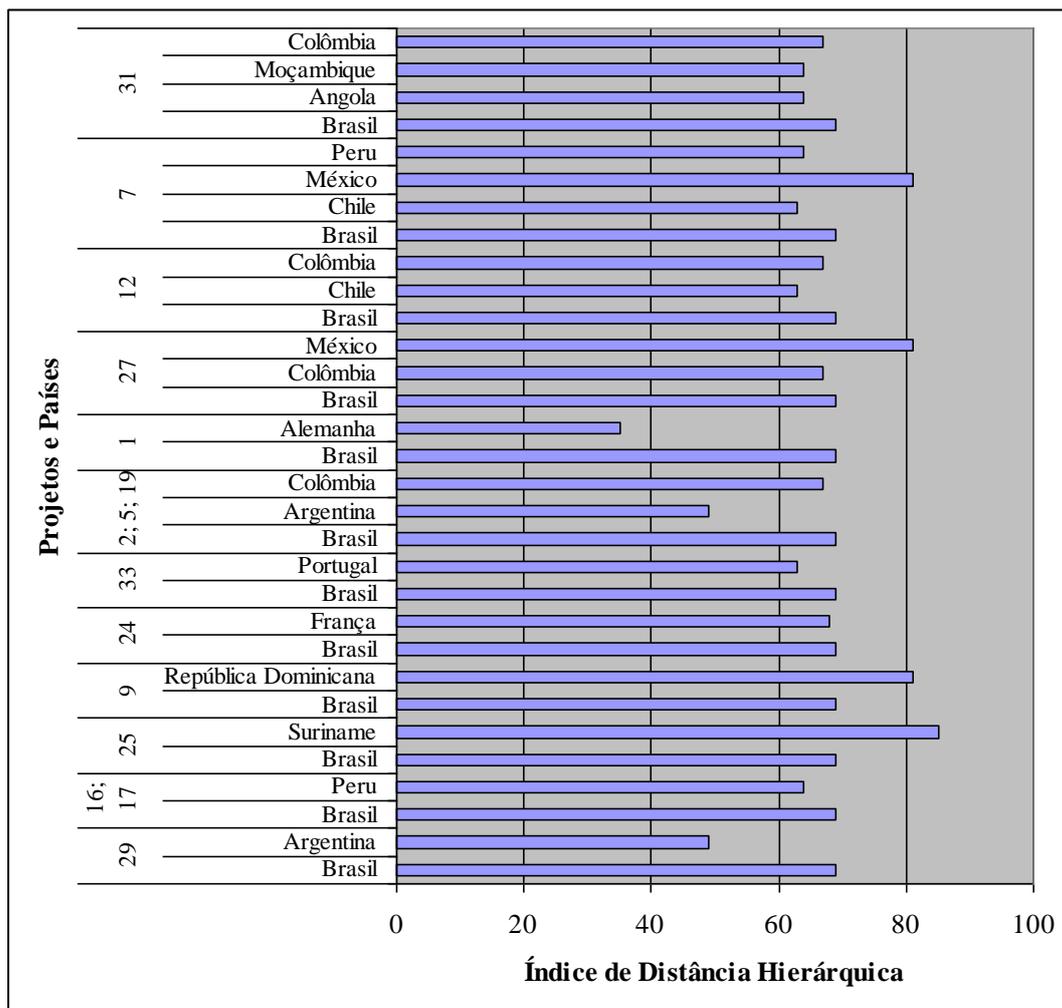


Gráfico 15 - Índice de Distância Hierárquica entre os Projetos de baixa distância cultural

De fato, em praticamente todos os projetos, o índice de distância hierárquica (IDH) é bastante similar. As exceções são o México, a República Dominicana e o Suriname, cuja distância hierárquica é ainda mais alta que a encontrada no Brasil. Talvez, nesses projetos, a prática de uma liderança mais horizontal e menos autoritária pode ser mal interpretada pelos membros estrangeiros destes países, que talvez queiram receber do líder uma diretriz mais assertiva. Por outro lado, Alemanha e Argentina também são exceções, porém devido ao fato de que possuem menor índice de distância hierárquica que o Brasil. Nesse caso, é provável que a baixa distância hierárquica cause menos conflitos.

Com relação ao individualismo x coletivismo (IDV) verifica-se, pelo gráfico 16, que também há uma similaridade entre os países de baixa distância cultural, sendo que a maioria apresenta características relacionadas ao coletivismo. Há países, inclusive, que são mais coletivistas que o Brasil, como é o caso da Colômbia, do Peru e do Chile. Países que são individualistas e,

portanto, distanciam-se do Brasil quanto a essa dimensão cultural são a França e a Alemanha. Portanto, nestes dois países, o alcance da coesão grupal e de relações humanas que vão além do trabalho deve ser mais difícil de alcançar.

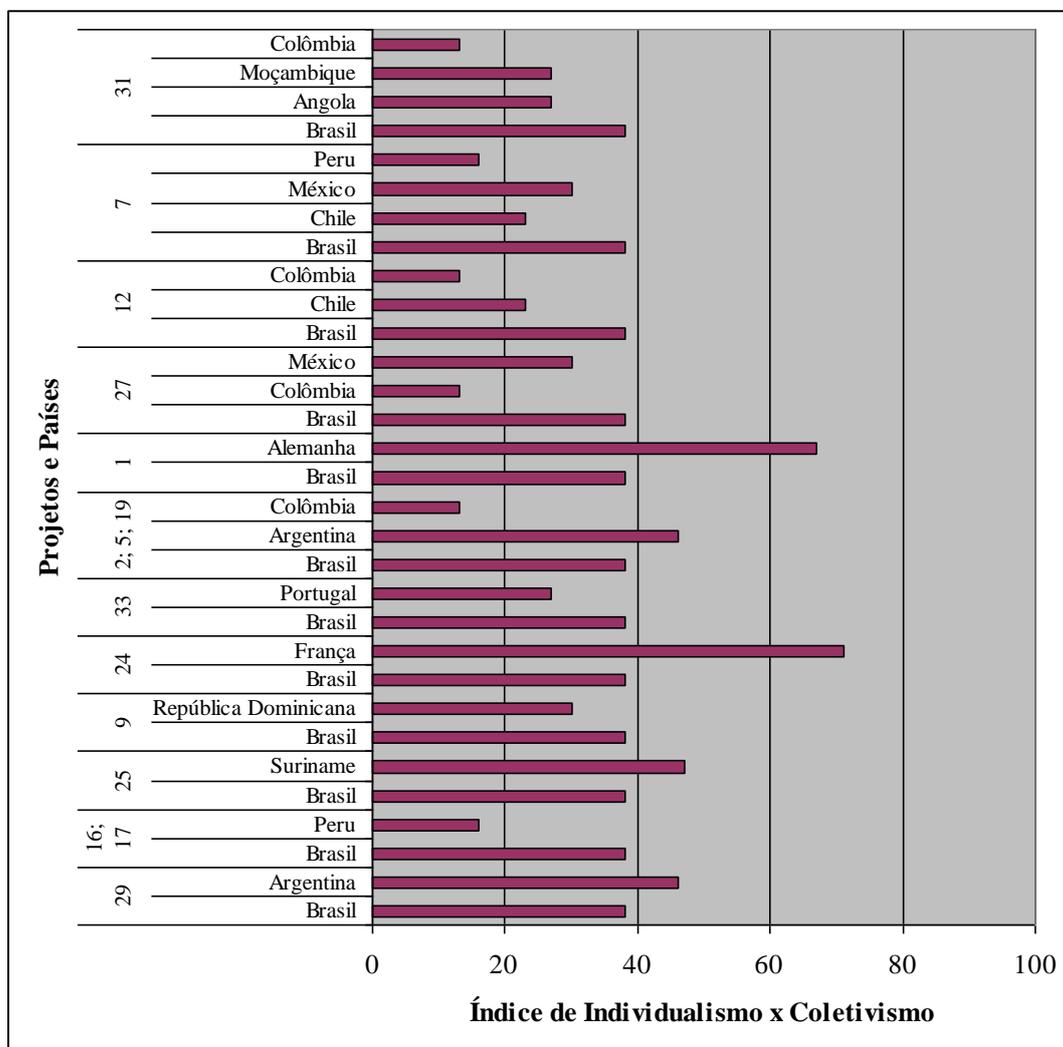


Gráfico 16 - Índice de Individualismo x Coletivismo entre os projetos de baixa distância cultural

O Brasil é um país que está no meio do caminho entre a masculinidade e a feminilidade, mas há países nitidamente masculinos, como é o caso da Colômbia, do México, da Alemanha, Argentina e República Dominicana. Nestes países, o líder que se baseia na feminilidade pode encontrar resistências, já que é esperado que ele seja mais agressivo e que tome suas decisões mais baseado em fatos do que nas opiniões do grupo. Porém, em países como Chile e Portugal que são mais femininos que o Brasil o estilo de liderança baseado na feminilidade pode dar bons resultados (gráfico 17)

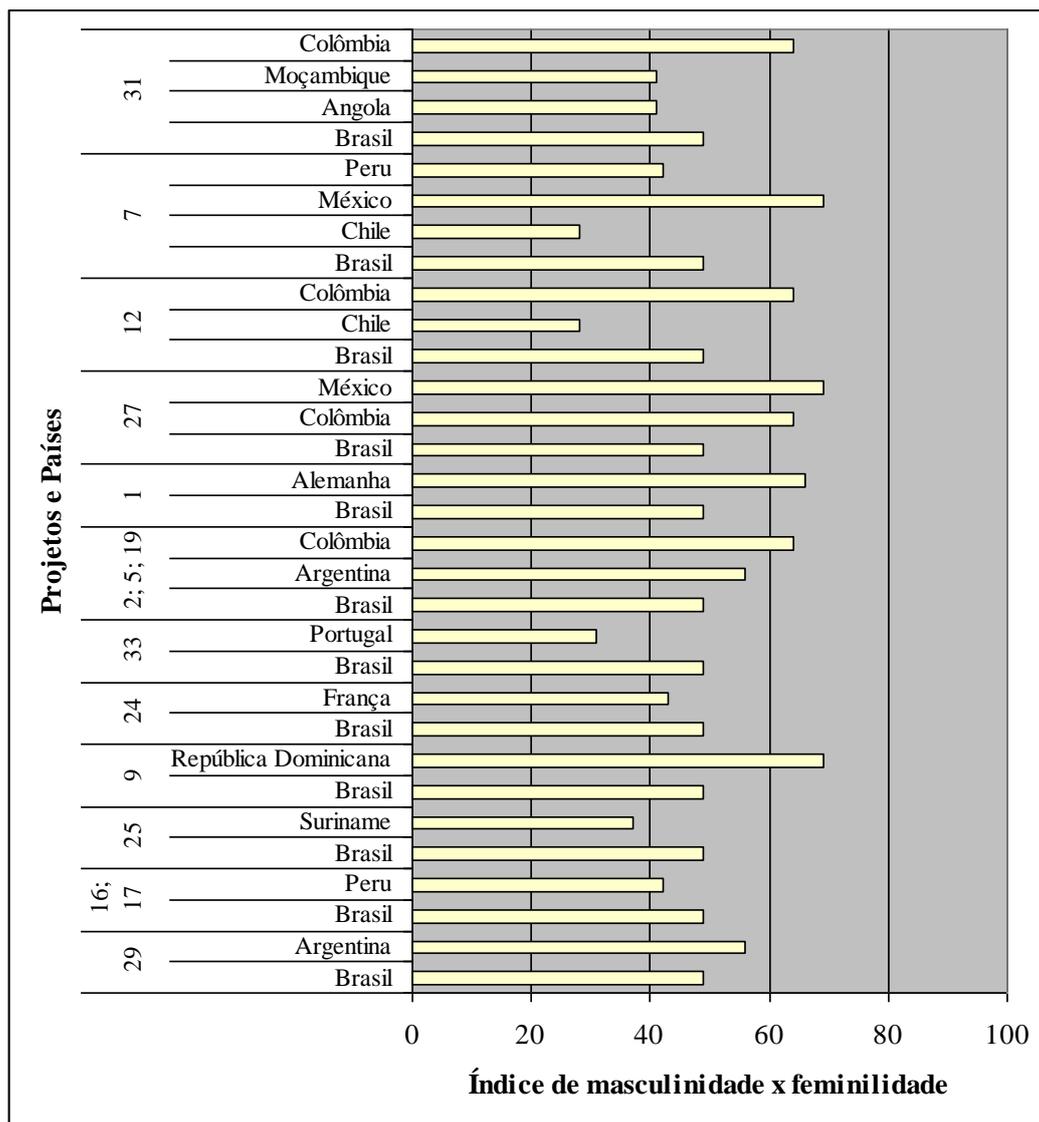


Gráfico 17 - Índice de masculinidade x feminilidade entre os projetos de baixa distância cultural

A última das dimensões de Hofstede diz respeito ao grau de controle da incerteza. O gráfico 18 demonstra como essa dimensão está posicionada entre os países com baixa distância cultural.

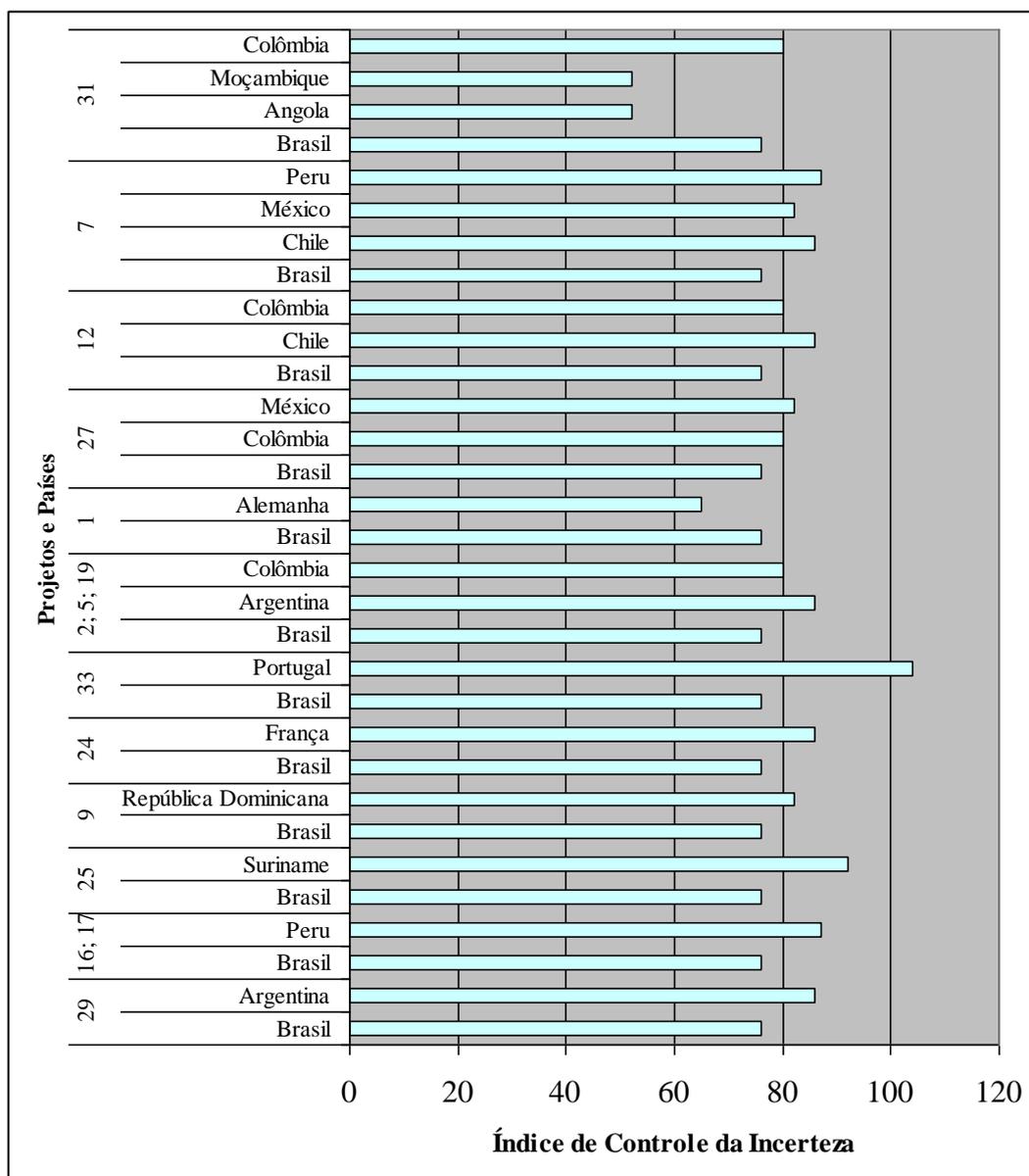


Gráfico 18 - Índice de Controle da Incerteza entre os projetos de baixa distância cultural

Em geral, verifica-se que há bastante homogeneidade no que diz respeito ao índice de controle da incerteza, já que todos países podem ser considerados como tal. Os únicos países que têm baixo controle de incerteza são Moçambique e Angola, provavelmente porque são marcados por conflitos civis, que fazem com que a população destes países estejam sempre expostas aos riscos. Portanto, a propensão ao risco, característica que está sendo medida no presente estudo, pode ser menor nos projetos de baixa distância cultural.

A tabela 6 traz informações sobre os projetos considerados de alta distância cultural. Verifica-se que aqui estão países mais distantes geograficamente, como é o caso dos norte-

americanos (Canadá e Estados Unidos), europeus (Inglaterra, Bélgica, Áustria, etc.) e asiáticos (China e Japão). Assim como a proximidade geográfica deve ter beneficiado a maior homogeneidade cultural entre os países latino-americanos, aqui verificou-se o contrário.

Tabela 6 - Projetos de alta distância cultural

Projetos	Países	IDH	IDV	IMAS	ICI	GDC
26	Brasil	69	38	49	76	4,85
	Colômbia	67	13	64	80	
	Venezuela	81	12	73	76	
32	Brasil	69	38	49	76	5,43
	China	80	20	66	30	
28	Brasil	69	38	49	76	6,98
	Japão	54	46	95	92	
4; 13; 14; 20; 23	Brasil	69	38	49	76	8,67
	Estados Unidos	40	91	62	46	
22	Brasil	69	38	49	76	9,9
	Argentina	49	46	56	86	
	Estados Unidos	40	91	62	46	
11	Brasil	69	38	49	76	12,02
	Estados Unidos	40	91	62	46	
	Alemanha	35	67	66	65	
30	Brasil	69	38	49	76	12,87
	França	68	71	43	86	
	Inglaterra	35	89	66	35	
6	Brasil	69	38	49	76	14,98
	Estados Unidos	40	91	62	46	
	Canadá	39	80	52	48	
15	Brasil	69	38	49	76	15,14
	França	68	71	43	86	
	Itália	50	76	70	75	
	Hungria	46	80	88	82	
18	Brasil	69	38	49	76	15,65
	Estados Unidos	40	91	62	46	
	Japão	54	46	95	92	
3	Brasil	69	38	49	76	18,30
	China	80	20	66	30	
	Bélgica	65	75	54	94	
	Áustria	11	55	79	70	

O gráfico 19 busca fazer uma análise do comportamento da dimensão distância hierárquica entre os países considerados culturalmente distantes. Pelo seu próprio desenho já é possível identificar a maior dispersão entre os projetos.

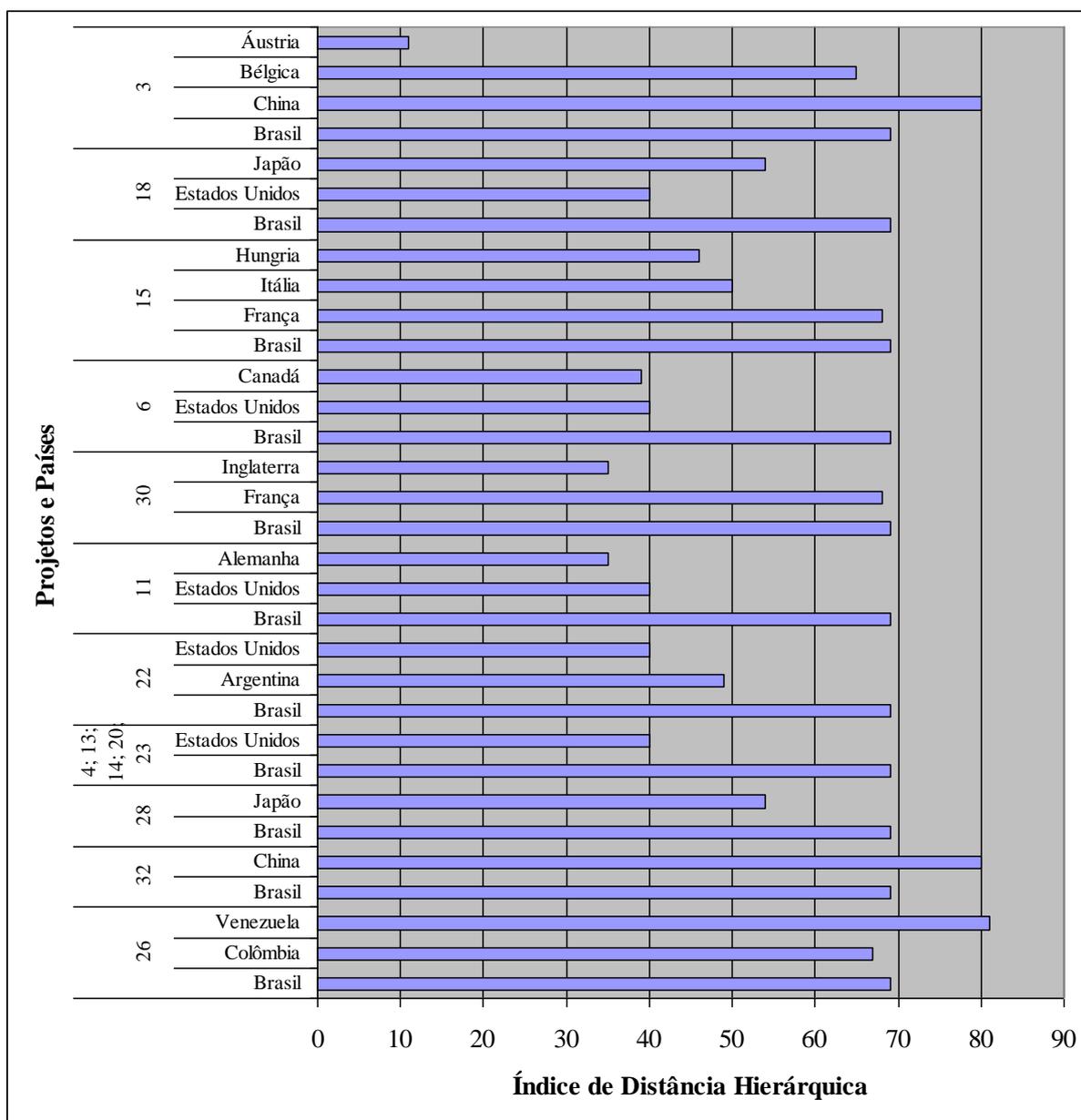


Gráfico 19 - Índice de Distância Hierárquica entre os projetos de alta distância cultural

Como já verificado, o Brasil é um país de alta distância hierárquica. O Canadá e os Estados Unidos são países de baixa distância hierárquica. O mesmo ocorre com os países europeus, como Áustria e Alemanha. Se há diferenças para menos, há também diferenças para mais, como é o caso da China e Venezuela, em que o índice de distância hierárquica é bem superior ao do Brasil.

Do ponto de vista do individualismo x coletivismo, é possível observar o comportamento dos projetos a partir da leitura do gráfico 20.

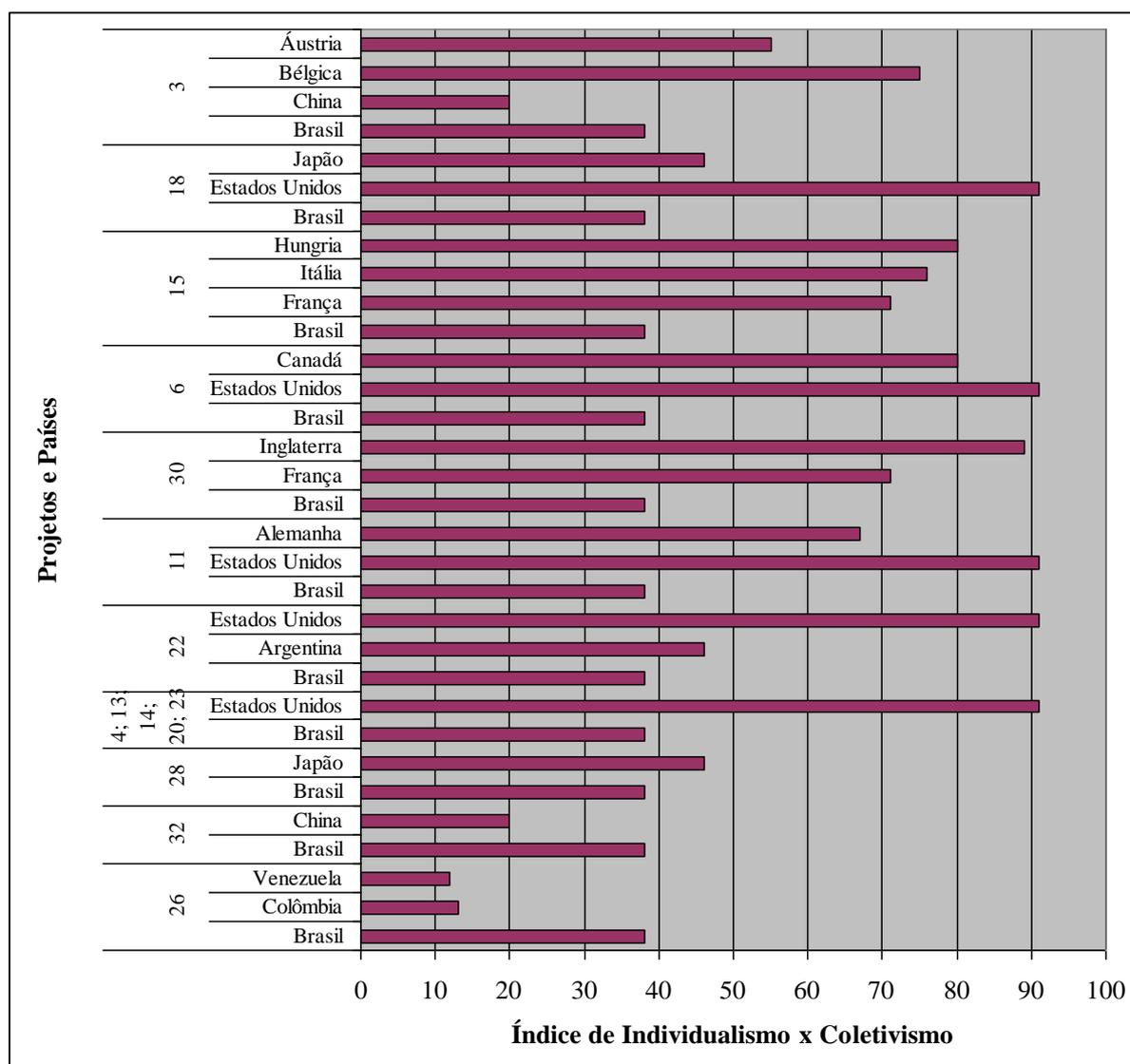


Gráfico 20 - Índice de Individualismo x Coletivismo entre os projetos de alta distância cultural

Também nesse caso há uma grande dispersão, em ambos os sentidos. Os países europeus e norte-americanos são, em sua maioria, individualistas. Por sua vez, China, Venezuela e Colômbia são ainda mais coletivistas que o Brasil. Apenas Japão e Argentina são mais próximos ao Brasil. Sendo assim, o coletivismo, que é a sobreposição dos interesses do grupo sobre os interesses individuais, pode causar fricções nos projetos em que os países são majoritariamente individualistas. Talvez resida aí parte das dificuldades que serão apresentadas mais à frente, quando projetos envolvendo o Canadá e os Estados Unidos serão

analisados mais qualitativamente. O gráfico 21 tratará do comportamento dos projetos quanto à dimensão masculinidade x feminilidade.

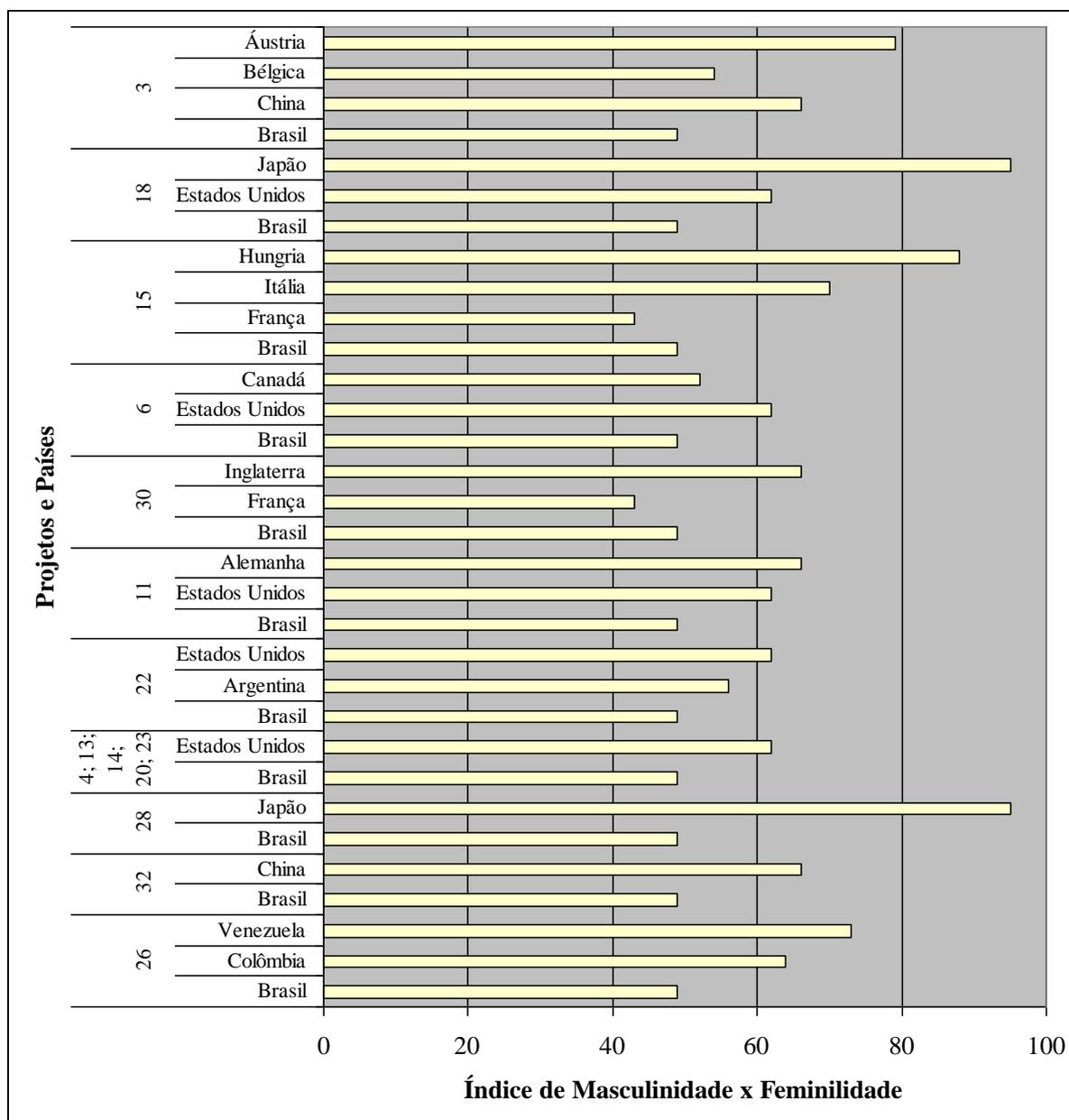


Gráfico 21 - Índice de masculinidade x feminilidade entre os projetos de alta distância cultural

No que tange à masculinidade, a heterogeneidade é bem grande. Em praticamente todos os projetos, os países são mais masculinos que o Brasil, principalmente aqueles que envolvem Áustria, China, Japão, Hungria, Venezuela e Colômbia. Apenas a França tem um índice de masculinidade menor que o do Brasil.

A última das dimensões, o índice de controle da incerteza, está demonstrado no gráfico 22.

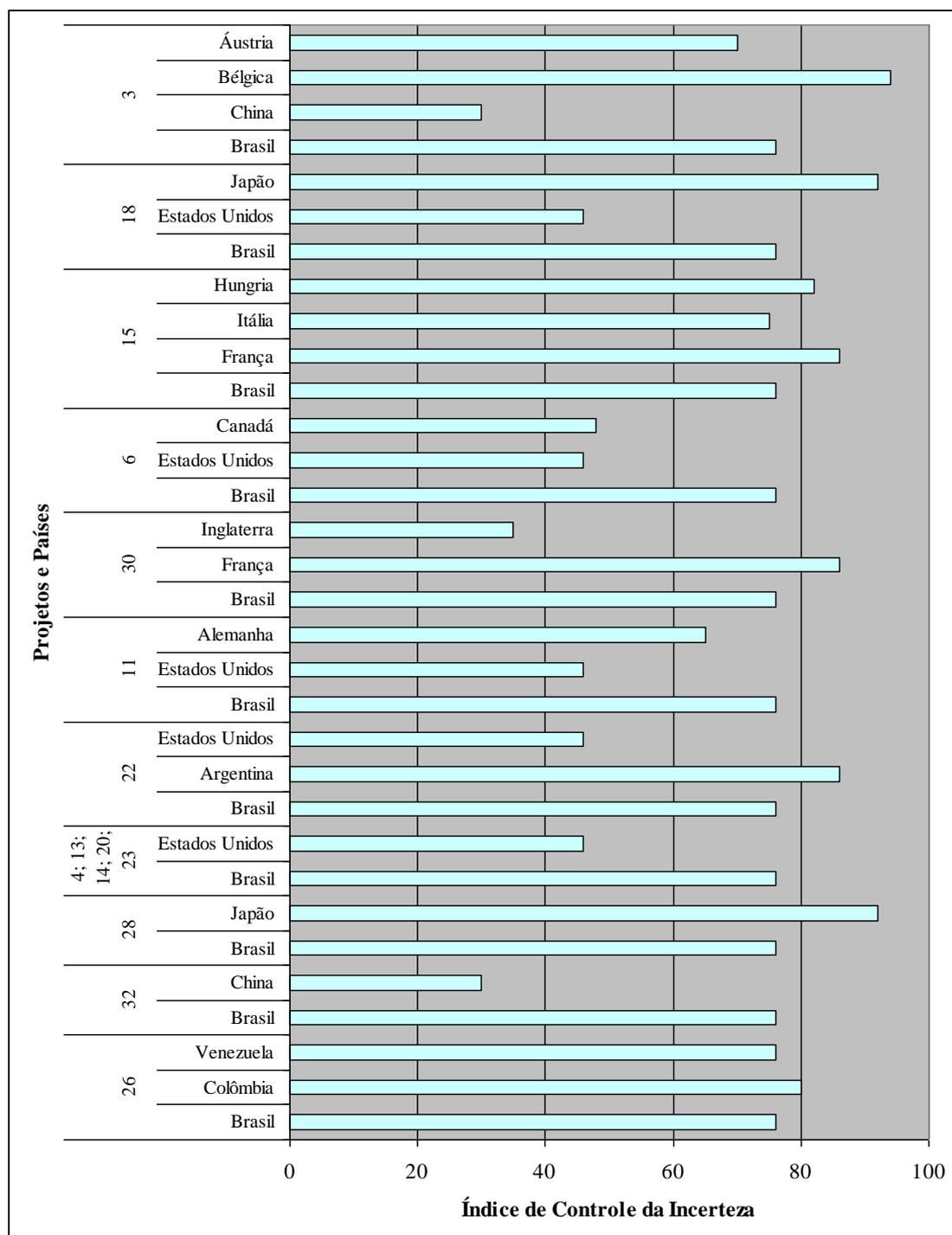


Gráfico 22 - Índice de Controle da Incerteza entre os projetos de alta distância cultural

Em todos os projetos há diferenças entre os países no que diz respeito ao índice de controle da incerteza. Destacam-se os projetos em que há a participação de países como Bélgica, Japão e França, em que o grau de controle da incerteza é ainda maior que o do Brasil. Por sua vez,

países como a China e Inglaterra são mais propensos às mudanças e aos riscos, já que há baixo controle.

4.2 Análise das Hipóteses de Pesquisa

Esse item é dedicado à análise não paramétrica das associações entre a variável independente (características culturais) e a dependente (desempenho da equipe). No capítulo anterior, dedicado à metodologia, foram formuladas oito hipóteses de pesquisa para serem testadas a partir dos dados levantados nos 34 projetos participantes da amostra. Todas elas prediziam uma associação entre as variáveis; por exemplo, coletivismo estaria relacionado ao desempenho técnico e humano das equipes e assim por diante. Os resultados das análises estatísticas estão sumarizados na tabela 7, considerando-se os fatores humanos e técnicos. O valor global (indicadores técnicos e humanos combinados) alcançou exatamente os mesmos valores que os indicadores humanos, por isso não está sendo considerado na tabela. Utilizou-se, para essa análise, o teste de χ^2 ao nível de significância de 0,10. O gráfico 23 complementa a tabela 7, indicando visualmente a associação entre as variáveis independente e dependente.

Tabela 7 - Relações entre características culturais e desempenho das equipes globais

CARACTERÍSTICAS CULTURAIS	DESEMPENHO DA EQUIPE		CONCLUSÕES
	INDICADORES TÉCNICOS	INDICADORES HUMANOS	
	χ^2 Observado	χ^2 Observado	
Proximidade Hierárquica	0,12	2,95	Proximidade hierárquica não está relacionada ao desempenho técnico da equipe, mas está relacionada ao desempenho humano Hipóteses 1 = Rejeitada Hipótese 2 = Aceita
Coletivismo	1,06	0,12	O coletivismo não está relacionado ao desempenho humano nem ao desempenho técnico da equipe Hipóteses 3 e 4 = Rejeitadas
Feminilidade	0,12	3,04	A feminilidade não está relacionada ao desempenho técnico da equipe, mas está relacionada aos indicadores humanos Hipóteses 5 = Rejeitada Hipótese 6 = Aceita
Propensão ao Risco	1,99	1,99	A propensão ao risco não está relacionada ao desempenho humano nem ao desempenho técnico da equipe Hipóteses 7 e 8 = Rejeitadas

Notas: χ^2 Crítico = 2,71
Nível de significância $\alpha = 0,10$ - N = 34

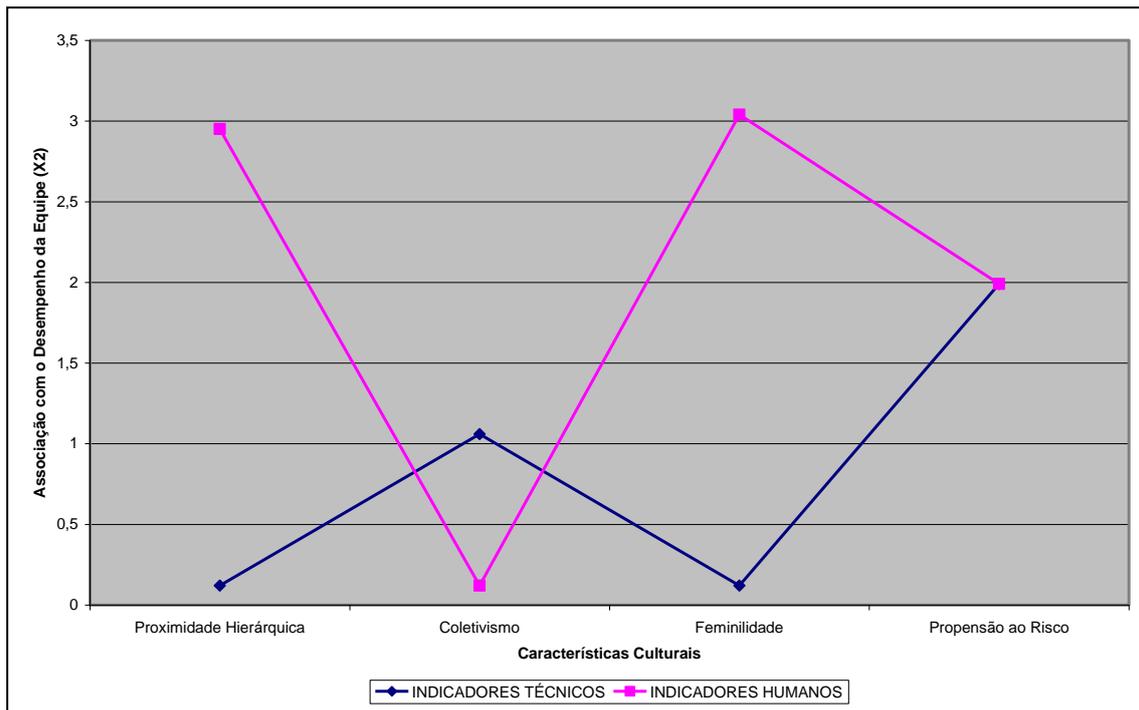


Gráfico 23-- Relações entre Variável Independente e Dependente

Notas: χ^2 Crítico = 2,71
Nível de significância $\alpha = 0,10$ - N = 34

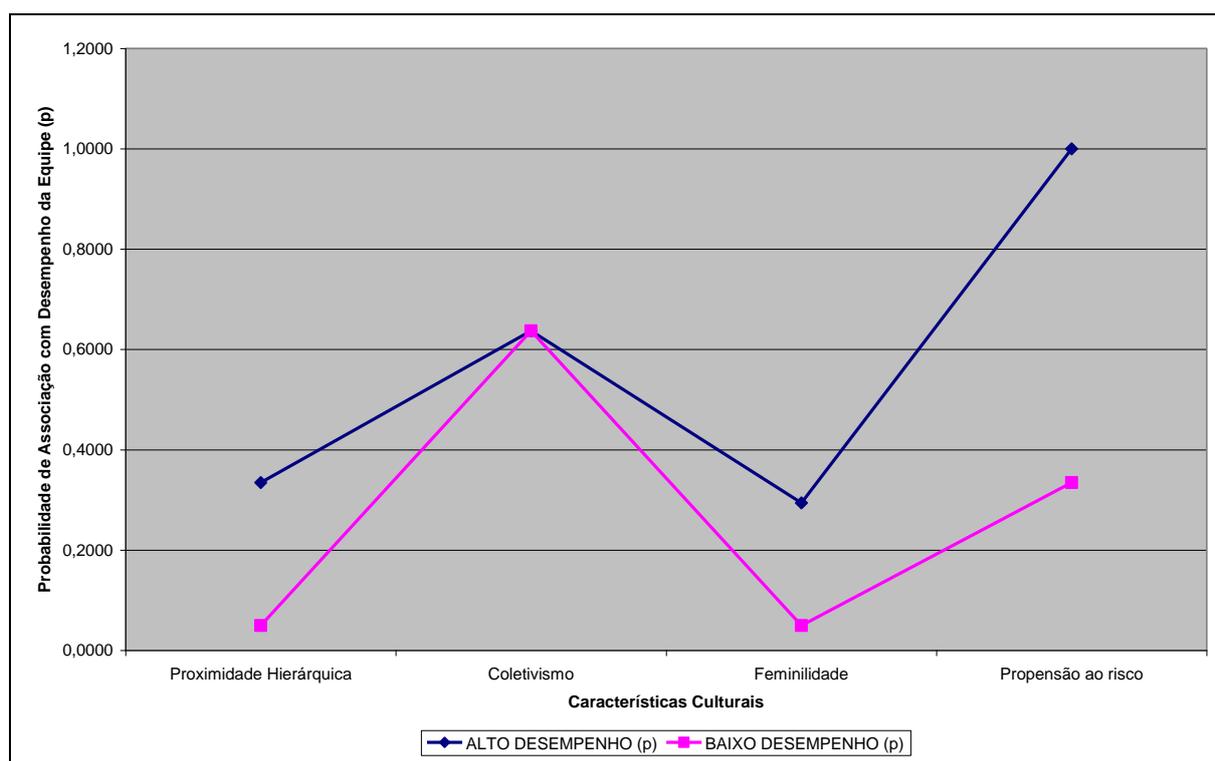
Considerando-se os dados apresentados na tabela 7 e o gráfico 23, verifica-se que, em relação aos indicadores técnicos de desempenho, não foi possível identificar quaisquer relações com as características culturais. Foi possível aceitar, entretanto, que a proximidade hierárquica e a feminilidade estão associadas ao desempenho humano.

Essas relações serão analisadas mais detalhadamente após a apresentação da tabela 8 e do gráfico 24, dedicados ao entendimento das relações entre as variáveis independentes e a variável dependente, sendo essa última segmentada em baixo e alto desempenho, totalizando 17 casos para cada segmento. A divisão foi feita com base na mediana. Nesse caso, utilizou-se o teste Exato de Fisher, por ser mais adequado quando o número de casos é menor que 20. Diferentemente do teste de qui-quadrado que, para a suposição de independência entre as variáveis, fornece a comparação entre o valor observado e o valor crítico, o teste exato de Fisher fornece diretamente o *p-valor*, ou seja, a probabilidade de afirmar que as variáveis estão associadas entre si. Neste caso, as hipóteses foram construídas da seguinte forma: a) hipótese nula: indica associação; b) hipótese alternativa: indica que não há associação.

Tabela 8 - Relações entre características culturais e desempenho alto e baixo da equipe de projetos

CARACTERÍSTICAS CULTURAIS	DESEMPENHO DA EQUIPE		CONCLUSÕES
	ALTO (p)	BAIXO (p)	
Proximidade Hierárquica	0,33484	0,04977	Proximidade hierárquica está associada a alto desempenho da equipe, mas não está associada a baixo desempenho.
Coletivismo	0,63719	0,63719	Coletivismo está igualmente relacionado a alto e baixo desempenho das equipes
Feminilidade	0,29412	0,04977	Feminilidade está associada a alto desempenho, mas não está associada ao baixo desempenho da equipe
Propensão ao risco	1,00000	0,33484	Propensão ao risco está mais associado ao alto que ao baixo desempenho da equipe

Nota: Nível de significância $\alpha = 0,10$ - $N = 17$

**Gráfico 24 - Relações entre Variáveis Independentes e Desempenho Alto e Baixo das Equipes**

Os dados apresentados permitem inferir que nem todas as características culturais têm associação com o desempenho das equipes ao nível de significância 0,10 e, quando essa

associação existe, ela apresenta intensidades diferentes quando se consideram os segmentos de alto e baixo desempenho:

- Todas as características culturais estão associadas ao alto desempenho.
- Proximidade hierárquica e feminilidade não estão associadas ao baixo desempenho.
- Coletivismo tem a mesma probabilidade de associação com equipes de alto e baixo desempenho;
- Propensão ao risco tem maior probabilidade de associação com equipes de alto desempenho do que com as de baixo desempenho.

Tendo sido feitas as análises comparativas entre as variáveis dependente e independente, cabe agora estabelecer as convergências e divergências entre os dados encontrados na pesquisa e aqueles preconizados pela literatura. A proximidade hierárquica diz respeito às relações de poder mais horizontais, em que prevalece a descentralização da autoridade e do processo de tomada de decisão. Os dados parecem demonstrar que ela está associada ao desempenho das equipes no que se refere aos indicadores humanos e aos projetos com equipes de alto desempenho. Isso condiz com os autores estudados na revisão bibliográfica ao afirmarem que equipes de alto desempenho têm um nível de conforto maior com o compartilhamento do poder e da informação pois, em geral, a estrutura dos projetos é mais paralela que hierárquica. Há consenso também que, neste tipo de equipe, o *status* é baseado em conhecimento e competência e não em hierarquia. Portanto, se a equipe sente-se confortável com a proximidade hierárquica, parece ser natural que ela alcance um alto desempenho. A inexistência de associação a indicadores técnicos pode estar relacionada ao fato de que as decisões, conforme demonstraram os dados descritivos, ainda são centralizadas no líder, o que pode resultar em maior morosidade na realização das tarefas, já que a equipe tem menos autonomia para decidir. Estes dados também são coerentes com Hofstede (1983), cuja avaliação da relação entre características culturais e projetos analisa que, como os projetos são estruturas menores dentro de uma estrutura maior, a hierarquia não é o principal critério na tomada de decisões. Além disso, o autor argumenta que a maioria dos membros da equipe tem dois chefes: o chefe funcional e o gerente de projeto. As pessoas, portanto, precisam ter uma tolerância para a ambigüidade e a habilidade de resolver conflitos, com foco no interesse do projeto e não em questões hierárquicas. É interessante notar que o Brasil, além de outros países participantes da amostra, é um país considerado de alta distância hierárquica. Porém, alguns autores sustentam que essa característica pode ter mudado (ou estar em processo de

mudança), uma vez que Hofstede (2003) fez seu levantamento de dados numa época em que prevalecia a ditadura militar, momento em que era valorizada a estrutura hierárquica piramidal. Os dados também parecem confirmar essa premissa teórica.

A inexistência de associação do coletivismo aos indicadores técnicos e humanos surpreende, principalmente no que diz respeito a estes últimos. Vale lembrar que essa dimensão opõe individualismo ao coletivismo, ou seja, refere-se à natureza das relações que o indivíduo mantém com o grupo. No caso do individualismo, há a prevalência do interesse individual sobre o grupal, o que, no ambiente de projeto, seriam aqueles profissionais que levam em consideração, primeiramente, o seu próprio interesse. Já no coletivismo, que é o que está se medindo no presente trabalho, verifica-se a sobreposição do interesse do grupo sobre o individual, o que tem como consequência a formação de grupos mais coesos. Vários autores consideram que as atividades desenvolvidas pelas equipes têm uma missão pré-definida, que deve ser discutida e analisada por todos os seus membros. Como as equipes, em geral, envolvem membros de diversas áreas e níveis organizacionais e, no caso do presente estudo, de diversos países, é importante que todos trabalhem juntos para alcançar um objetivo comum e para proporcionar oportunidades de crescimento e aprendizado para todos os seus membros. Assim, esperava-se que houvesse associação do coletivismo ao desempenho, pelo menos em relação aos fatores humanos, já que as características típicas do coletivismo são consideradas fatores críticos de sucesso em projetos. Verifica-se que esta característica está presente tanto em equipes de alto quanto baixo desempenho, o que parece indicar que as relações são meramente casuais. Assim, os dados referente ao coletivismo parecem fazer cômico à argumentação de Hofstede (1983) quando afirma que os projetos são sistemas flexíveis e temporários para se atingir um resultado específico, tornando-se assim mais orientado à tarefas e menos a pessoas. Como os vínculos entre as pessoas são temporários, os relacionamentos tendem a ser mais periféricos. Para o autor, em culturas mais coletivistas, é provável que as pessoas sintam uma certa perda de identidade quando retiradas de seu grupo funcional para trabalhar em equipes de projetos temporárias.

Quanto à feminilidade, cabe lembrar que seu oposto, a masculinidade, valoriza a assertividade, competitividade e obtenção de metas, enquanto que o papel feminino procura buscar essas metas por meio de um melhor manejo das relações interpessoais e de cuidados com o outro. Também nesse caso, verificou-se que a feminilidade associa-se ao desempenho da equipe no tocante aos indicadores humanos e ao alto desempenho. A literatura aponta que

comprometimento, confiança, criatividade e satisfação são fatores críticos de sucesso para o desempenho de equipes de projetos e que tais fatores são obtidos quando as relações interpessoais são bem cuidadas, o que parece justificar a associação entre feminilidade e indicadores humanos de desempenho. Assim, parece natural que quando há essa associação, também haja uma associação com o alto desempenho da equipe. No entanto, como não há associação com indicadores técnicos, talvez a assertividade e o foco nas metas, características da masculinidade, favorecessem mais os resultados do projeto em termos de prazo, qualidade e custos.

A propensão ao risco está igualmente relacionada ao desempenho tanto em equipes de baixo quanto de alto desempenho, mas não está associada aos fatores técnicos e humanos. Ou seja, características como abertura a idéias novas e a mudanças parecem ter uma associação meramente casual com o desempenho da equipe. Considerando-se que boa parte dos países participantes dos projetos têm baixa propensão ao risco (ou alto índice de controle da incerteza), esse resultado parece guardar uma certa lógica.

4.2.1 Análise das Relações entre a Variável Independente, a Variável Dependente e a Variável Moderadora

As relações obtidas no item anterior podem ser alteradas na medida em que se consideram outros elementos inerentes à situação em estudo. Portanto, neste item, a análise inclui a variável moderadora, ou seja, interessa saber a relação entre a variável independente (características culturais) e a variável dependente (desempenho da equipe), num contexto, agora, de baixa e alta distância cultural. Possivelmente, há uma série de outros elementos que podem alterar a relação entre características culturais e desempenho das equipes, tais como tipo do projeto, tamanho da equipe, complexidade do projeto, duração do projeto, dentre outras. Optou-se por estudar a distância cultural como variável moderadora, uma vez que o objeto de estudo são projetos globais, em empresas brasileiras em processo de internacionalização. Nesse caso, a distância cultural parece ser uma variável importante, conforme defendido pela escola nórdica de internacionalização de empresas, bem como outros estudos apresentados na revisão bibliográfica.

É de se esperar, teoricamente, que em países de baixa distância cultural, ou seja, em que as características culturais dos membros da equipe são mais homogêneas, o desempenho das equipes de projetos seja mais alto. Porém, se há pouca variabilidade entre as características culturais dos projetos, a associação destas com o desempenho tende a ser mais casual. Ao contrário, em países de alta distância cultural, em que as características culturais são mais heterogêneas, o desempenho das equipes tende a ser mais baixo. Como nesse caso a variabilidade das características é maior, as associações entre a variável independente e a dependente tendem a ser mais significativas.

Para as análises desse item também utilizou-se o teste de Fisher, já que os dados foram divididos em baixa e alta distância cultural, resultando em 17 casos, o que impossibilita a aplicação do Teste de χ^2 utilizado anteriormente. A distância cultural foi calculada conforme modelo proposto por Singh e Kogut, já explicado no capítulo dedicado à metodologia. A tabela 9 e o gráfico 25 comparam os resultados encontrados.

Tabela 9- Relações entre variável dependente, independente e moderadora

CARACTERÍSTICAS CULTURAIS	DESEMPENHO DA EQUIPE		CONCLUSÕES
	PROJETOS DE BAIXA DISTÂNCIA CULTURAL (p)	PROJETOS DE ALTA DISTÂNCIA CULTURAL (p)	
Proximidade Hierárquica	0,43217	0,31469	A proximidade hierárquica está associada ao desempenho da equipe em ambos os contextos, portanto não há diferença de desempenho entre projetos de alta e baixa distância cultural.
Coletivismo	0,92308	0,62238	O coletivismo está associado ao desempenho da equipe em ambos os contextos, portanto não há diferença de desempenho entre projetos de alta e baixa distância cultural.
Feminilidade	0,01010	0,78539	A feminilidade está associada ao desempenho da equipe apenas em contexto de alta distância cultural, portanto, parece confirmar a hipótese de que a variável moderadora afeta a relação entre a variável dependente e independente em contexto de alta distância cultural.
Propensão ao Risco	0,13193	0,31469	A propensão ao risco está associado ao desempenho da equipe, em ambos os contextos, portanto não há diferença de desempenho entre projetos de alta e baixa distância cultural.

Nota: Nível de significância $\alpha = 0,10$ - N = 17

Ao analisar-se os dados da tabela 9 e do gráfico 25 parece ser possível afirmar que, quanto à proximidade hierárquica, há uma associação entre a variável dependente e independente tanto no caso de projetos com baixa quanto de alta distância cultural, ou seja, a variável moderadora não exerceu influência significativa. Pode-se observar que os *p* valores são bastante próximos, tanto para a situação de baixa quanto de alta distância cultural.

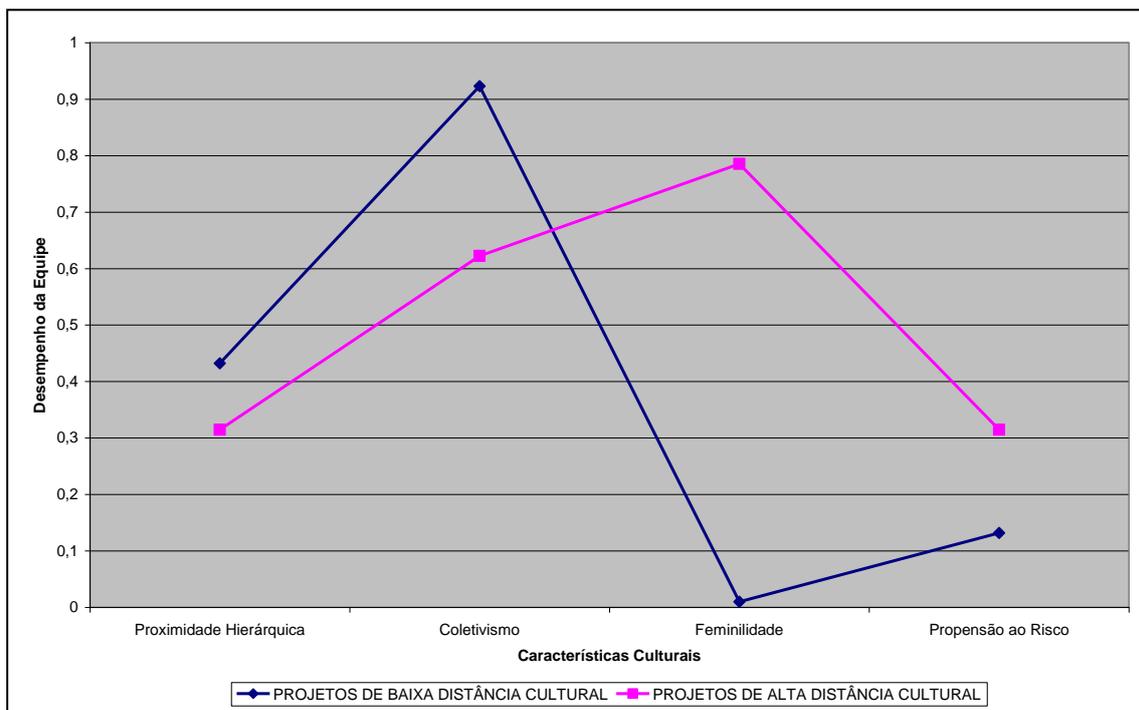


Gráfico 25 - Relações entre variáveis independente, dependente e moderadora

No tocante ao coletivismo, também verifica-se a existência de associação entre coletivismo e desempenho da equipe em ambos os contextos de distância cultural. O coletivismo apresenta uma probabilidade um pouco maior de estar associado ao desempenho em contexto de baixa distância cultural. Ou seja, embora não se possa negar a associação entre as três variáveis, a força dessa associação parece ser menor quando o contexto é de alta distância cultural, em que os países são tanto coletivistas quanto individualistas.

Em relação à feminilidade, os dados da tabela 9 mostram, em primeiro lugar, que a variável moderadora, em contexto de baixa distância cultural, não tem associação com as demais variáveis, ou seja, desempenho e feminilidade têm relações meramente casuais. No entanto, verifica-se uma associação mais forte entre feminilidade e desempenho quando se considera o contexto de alta distância cultural. Ou seja, solidariedade e cuidado com o outro,

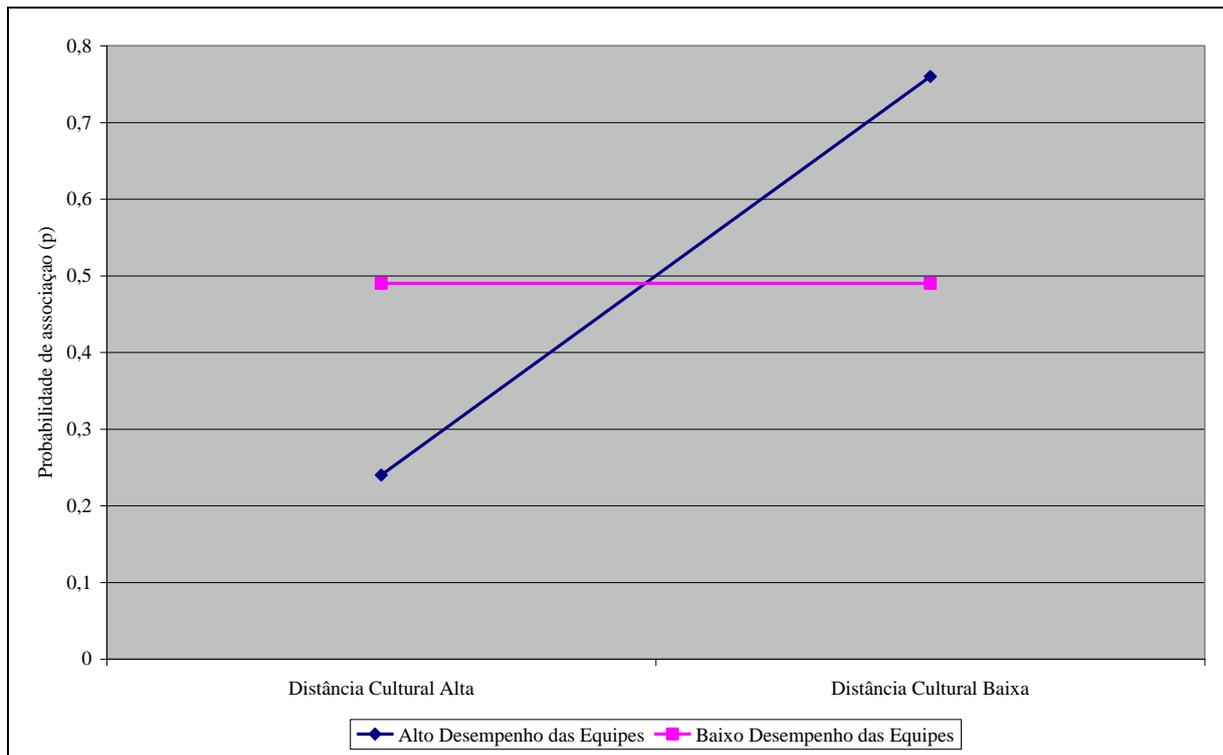
características da feminilidade, parecem estar mais associadas ao desempenho do que o sucesso, a competição e a iniciativa individual. Uma possível explicação é que quando as pessoas estão inseridas numa equipe em que as diferenças culturais são grandes, elas sentem-se melhor quando recebem atenção e cuidado dos demais membros. Nas demais características (proximidade hierárquica e propensão ao risco) houve uma associação em ambos os contextos, o que mostra não haver uma diferenciação, ou seja, as relações aparentemente são casuais. Já a propensão ao risco, também não apresentou associação significativa em quaisquer contextos, seja de alta ou baixa distância cultural. Os *p valores* de cada um dos contextos são bastante próximos. Isso indica que as relações são meramente casuais.

Pode-se concluir, a partir da análise de cada uma das características culturais, que apenas a feminilidade atende à hipótese formulada de que a associação entre a variável moderadora e as variáveis dependente e independente são mais significativas em contextos de alta distância cultural. Ou seja, se a heterogeneidade pode levar a um desempenho da equipe inferior, isso pode ser minimizado pela feminilidade. Em coletivismo, houve uma probabilidade um pouco maior de associação com projetos de baixa distância cultural. Assim, parece ser possível inferir que a homogeneidade pode levar a um desempenho superior da equipe, e que o coletivismo, ou seja, a coesão do grupo, reforça mais ainda esse desempenho.

Os dados encontrados quando da análise da variável moderadora mostram que a relação entre esta e as variáveis dependente e independente não é tão linear como se previa. Portanto, fica uma questão: será que, se fosse considerada uma variável independente, ela estaria mais associada ao desempenho? Verificar esta hipótese não é o objetivo deste estudo, mas tendo em vista seu caráter exploratório, decidiu-se testá-la, como uma forma de contribuição a estudos futuros que queiram aprofundar-se no tema. Para as análises desse item também utilizou-se o teste de Fisher. Os 30 casos em que foi possível avaliar a distância cultural foram divididos em dois grupos de 15. A divisão foi feita tendo por base a mediana. Os dados são apresentados na tabela 10 e gráfico 26.

Tabela 10 - Associação entre distância cultural e desempenho da equipe

Distância Cultural	Desempenho das Equipes	
	Alto	Baixo
Alta	0,24	0,49
Baixa	0,76	0,49

Nota: $\alpha = 0,10$ **Gráfico 26 - Associação entre Desempenho das Equipes e Distância Cultural**

Verifica-se que há associação entre distância cultural e desempenho da equipe. Em relação ao baixo desempenho, a probabilidade de associação é a mesma, tanto em equipes de alta quanto de baixa distância cultural. No entanto, quando se analisam os dados de alto desempenho, é possível notar que a probabilidade de associação é bem maior no caso de baixa distância cultural. Ou seja, conforme alguns autores notaram, equipes homogêneas têm uma maior probabilidade de sucesso, à medida em que a complexidade de gestão é menor. Isso parece confirmar os estudos citados que reforçam a importância de se direcionar estudos em gerenciamento de projetos para os aspectos humanos. Essa tendência também é defendida pelo recém publicado “Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos no Brasil – Edição 2009” (PMI, 2010). Os resultados apontam que as cinco deficiências principais dos

profissionais de gerenciamento de projetos refere-se a habilidades interpessoais como comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação, influência política, e liderança.

4.3 Análise Qualitativa: o processo de gestão das equipes globais

Essa parte do estudo dedica-se a entender o processo de gestão das equipes globais. Sabendo-se que a cultura influencia o desempenho das equipes de projetos, interessa agora saber como essas equipes são gerenciadas e como as questões culturais são trabalhadas pelo gerente de projetos. A tabela 11 apresenta os projetos participantes do estudo qualitativo.

Tabela 11 - Projetos participantes do estudo qualitativo

Projeto/Tipo	Países	IDH	IDV	IMAS	ICI	GDC
Projeto 1 e 3 (co-localizado)	Brasil	69 (alta distância hierárquica)	38 (coletivismo)	49 (Feminilidade)	76 (Alto controle incerteza)	1,25 (Distância Cultural Baixa)
	Peru	64 (alta distância hierárquica)	16 (coletivismo)	42 (Feminilidade)	87 (Alto Controle Incerteza)	
Projeto 2 (co-localizado) e 4 (distribuída)	Brasil	69 (alta distância hierárquica)	38 (coletivismo)	49 (Feminilidade)	76 (Alto controle incerteza)	8,67 (Distância cultural alta)
	Estados Unidos	40 (alta distância hierárquica)	91 (individualismo)	62 (masculinidade)	46 (baixo controle incerteza)	
Projeto 5 (distribuída)	Brasil	69 (alta distância hierárquica)	38 (coletivismo)	49 (Feminilidade)	76 (Alto controle incerteza)	4,83 (Distância cultural baixa)
	Angola	64 (alta distância hierárquica)	27 (coletivismo)	41 (Feminilidade)	52 (alto controle incerteza)	
	Moçambique	64 (alta distância hierárquica)	27 (coletivismo)	41 (Feminilidade)	52 (alto controle incerteza)	
	Colômbia	67 (alta distância hierárquica)	13 (coletivismo)	64 (Masculinidade)	80 (alto controle incerteza)	
Projeto 6	Brasil	69 (alta distância hierárquica)	38 (coletivismo)	49 (Feminilidade)	76 (Alto controle incerteza)	14,98 (distância cultural alta)
	Estados Unidos	40 (alta distância hierárquica)	91 (individualismo)	62 (masculinidade)	46 (baixo controle incerteza)	
	Canadá	39 (alta distância hierárquica)	80 (individualismo)	52 (masculinidade)	48 (baixo controle incerteza)	

Conforme demonstrado pela tabela 11, foram selecionados seis projetos, para os quais foram entrevistados, em profundidade, os líderes de projetos. Três projetos são de baixa distância cultural e três são de alta distância cultural. São diferentes também quanto ao tipo de projeto, já que alguns são equipes distribuídas e outros são equipes co-localizadas. Considerando-se as fases de gerenciamento dos recursos humanos propostas pelo PMBOK 2008 (PMI, 2008), tanto as entrevistas quanto as análises foram orientadas pela seguinte ordem: planejamento da equipe; desenvolvimento da equipe; e gerenciamento da equipe.

4.3.1 Planejamento da Equipe

Há uma unanimidade entre os gestores e membros de equipe de projetos globais entrevistados de que a cultura afeta o desempenho da equipe. No entanto, essa percepção é intuitiva, baseada mais em fatos do que em dados. O quadro 23 a seguir mostra a situação das empresas entrevistadas quanto ao planejamento das equipes de projetos globais e como elas tratam, ainda nessa fase, os possíveis problemas relacionados a choques culturais.

Quadro 23 - Planejamento da Equipe e Impactos Culturais

Projeto	Planejamento da Equipe
Projeto 1 (Brasil e Peru)	Equipe co-localizada A equipe é formada num modelo matricial, em que a questão hierárquica é menos importante. A pessoa pode ser líder num projeto e na planta prestar serviços para quem ela liderou. Para a alocação da equipe, segue modelo já estabelecido pela companhia para projetos tanto locais quanto globais. Leva-se em conta a formação da pessoa, grau de experiência, conhecimento em gestão de projetos e gestão de pessoas. As funções são definidas na matriz de responsabilidades. Pessoas a serem expatriadas precisam ter uma formação mais ampla. O setor de recursos humanos auxilia na expatriação.
Projeto 2 (Brasil e EUA)	Equipe co-localizada com supervisão do PMO Internacional da Matriz. Os recursos são escassos e a necessidade de especialização técnica é alta, o que faz com que as pessoas sejam alocadas em função da disponibilidade e da afinidade técnica com o projeto. É levada em consideração também a questão da senioridade, para que as pessoas possam lidar com seus pares. São alocadas algumas pessoas locais em função do conhecimento que eles têm da cultura local, das normas, legislação, etc. Essas pessoas são responsáveis por fazer a ponte cultural.

(continua)

Quadro 23 - Planejamento da Equipe e Impactos Culturais (continuação)

Projeto 3 (Brasil e Peru)	Equipe co-localização com supervisão do PMO Internacional da Matriz. O projeto é organizado por disciplinas e a equipe é formada para atender às necessidades dessa disciplina. São levadas em conta as questões legais. Há uma equipe que cuida disso, tanto do marco regulatório quanto de questões fiscais. Isso é importante para não se fazer um planejamento com bases erradas. Adotam o mecanismo de enviar uma equipe previamente ao país hospedeiro para garimpar as informações relevantes do ponto de vista do marco regulatório.
Projeto 4 (Brasil e EUA)	Equipe distribuída Equipe é planejada em função da competência técnica. Aspectos culturais não são levados em consideração. Apenas a questão do domínio da língua.
Projeto 5 (Brasil / Moçambique / Angola)	Equipe distribuída As pessoas da equipe são alocadas em função da disponibilidade e da competência técnica O gerente de projetos foi escolhido não só pela competência técnica, mas pela competência em lidar com diferenças culturais. Foi escolhida uma pessoa com a cabeça mais aberta, inclusive também de origem africana, para permitir um maior alinhamento cultural. Durante a fase de planejamento é feita uma prospecção a respeito dos recursos humanos e materiais disponíveis. Se as informações de legislação trabalhista, costumes e feriados não forem bem levantadas, todo o planejamento fica prejudicado. Nessa fase é preciso que tenha uma pessoa brasileira junto com o parceiro para conhecer de perto a cultura e refinar os números.
Projeto 6 (Brasil, Canadá e EUA)	Equipe co-localizada Não houve um planejamento prévio do impacto cultural no momento do planejamento da equipe. A equipe brasileira acompanharia o projeto a partir do Brasil. Mas quando os problemas culturais se manifestaram, foi necessário que pelo menos parte da equipe brasileira se deslocasse para o Canadá para que o projeto deslanchasse.

Na seleção dos membros da equipe, a questão da competência é fundamental, já que se deve definir as habilidades e capacidades necessárias para concluir as atividades do projeto. Se há previamente uma identificação de possíveis incompatibilidades, respostas proativas como treinamento e contratação de outros profissionais podem ser dadas. Como visto, em projetos globais, a competência intercultural é fator crítico de sucesso das equipes. Não obstante o reconhecimento de possíveis impactos culturais, em cinco dos seis projetos pesquisados verifica-se que os mesmos não são levados em consideração no momento do planejamento da equipe. Apenas o projeto 5 indicou que faz um levantamento prévio dos possíveis choques culturais. Na alocação dos membros da equipe, as competências técnicas sobrepõem-se às competências interculturais. Para suprir possíveis carências relacionadas à competência intercultural, são escolhidos gerentes experientes, que já têm uma vivência maior em gestão de projetos. Quando as empresas realizaram *greenfield*, ou seja, já conta em seu quadro com recursos humanos do país hospedeiro, um profissional fica responsável por fazer a ponte cultural.

No que diz respeito à definição de papéis e responsabilidades, parte importante do planejamento da equipe, verificou-se que em estruturas matriciais, caso do projeto 1, os

membros peruanos tiveram dificuldades de lidar com a autoridade. Isso se deve, provavelmente, ao fato de que o Peru, assim como o Brasil, ser um país de alta distância hierárquica. Todavia, o projeto foi conduzido com uma maior autoridade do gerente de projeto que do gerente funcional. Assim, pessoas acostumadas à responder a uma única autoridade podem ter se sentido pouco confortáveis numa estrutura matricial, já que esse tipo de estrutura pressupõe mais que um novo organograma, uma nova atitude mental. Em projetos de alta distância cultural, caso do projeto 6, como não houve um planejamento prévio dos possíveis problemas culturais, a equipe que, à priori, seria distribuída, teve de ficar localizada nos Estados Unidos a fim de que os vários problemas culturais que emergiram pudessem ser tratados mais de perto, sob pena de o projeto ser fracassado. Tais problemas, ao contrário do que aconteceu com o projeto 1, tiveram como base a não aceitação, por parte dos americanos e canadenses, da autoridade do gerente brasileiro.

Em relação à mobilização e contratação das equipes, trata-se de um processo importante, já que se o gerente de projetos não conseguir mobilizar os recursos humanos necessários, o projeto pode ser afetado em termos de cronograma, orçamento, satisfação do cliente, qualidade e riscos.

Quando se trata de países da América Latina (Projetos 1 e 3) e África (Projeto 6) foi relatada uma dificuldade advinda da imposição dos países hospedeiros de contratação de uma quota mínima de profissionais locais, já que isso traz problemas ao projeto, pois os profissionais disponíveis em geral não têm o perfil adequado, devido a deficiências educacionais da mão-de-obra local. As pessoas têm de ser treinadas no próprio local de trabalho. Esse fato traz impactos negativos aos prazos dos projetos, que levam muito mais tempo que o previsto para serem concluídos. Quando se sabe disso com antecedência, consegue-se fazer um planejamento mais realista. No entanto, muitos desses problemas só são percebidos quando o projeto já está em andamento. Ou seja, há falta de planejamento prévio. Outro problema relatado é que países da África em geral não são atrativos para os profissionais brasileiros, em função de conflitos, falta de infra-estrutura de saúde e educacional, bem como o alto índice de mortalidade por doenças endêmicas. Isso gera tanto uma dificuldade na seleção e alocação das pessoas, quanto na manutenção das mesmas no projeto. É preciso, nesse caso, que seja desenvolvido um plano de incentivos por parte do Departamento de Recursos Humanos. Nestes projetos, como a distância cultural é baixa, boa parte dos problemas estão relacionados, aparentemente, à distância geográfica e econômica. Alguns projetos tentam

diminuir essa distância com o envio de missões que farão o levantamento prévio da situação do país hospedeiro, mas esse levantamento pouco leva em conta as questões culturais, sendo privilegiadas informações sobre infra-estrutura, economia do país, etc.

4.3.2 Desenvolvimento da Equipe

No item anterior, verificou-se que há problemas relacionados à qualificação das pessoas. No entanto, pouco é investido no desenvolvimento das mesmas, principalmente nos aspectos culturais. Desenvolver a equipe do projeto faz parte da responsabilidade do gerente, que deve ser capaz de identificar, construir, manter, liderar e inspirar as equipes do projeto a alcançar um alto desempenho. O trabalho em equipe requer que o gerente forneça desafios e oportunidades, dê *feedback* e apoio, reconheça e recompense o bom desempenho. Além disso, é nessa fase que surgem os conflitos, sendo que em projetos globais a questão cultural ganha importância. Nesse caso, é preciso desenvolver a confiança e administrar os conflitos de forma produtiva, a fim de buscar soluções adequadas. O quadro 24 apresenta o retrato da situação nos 6 projetos pesquisados.

Na fase de desenvolvimento, como aponta o PMBOK (PMI, 2008), é importante se verificar as eventuais necessidades de treinamento da equipe do projeto. Apenas o projeto 5 faz algum esforço no sentido de prover um desenvolvimento das competências interculturais. Ainda assim, esse desenvolvimento se dá ao nível da informação. Conforme visto na literatura, só informação não é suficiente, pois atende apenas à dimensão cognitiva das competências interculturais. É preciso, também, desenvolver as pessoas em suas competências comportamentais. A preocupação maior com o desenvolvimento diz respeito aos aspectos técnicos, considerados imprescindíveis para o sucesso do projeto. A aprendizagem intercultural é deixada sob responsabilidade do próprio profissional e os possíveis conflitos que possam surgir não são antecipados, mas sim trabalhados no dia-a-dia do projeto. Os gerentes dos projetos pesquisados não têm atribuições relacionadas à promoção, remuneração e treinamento das pessoas, ficando isso a cargo do gerente funcional e do departamento de recursos humanos. Daí resulta a importância de uma maior aproximação com tal departamento, a fim de que as questões relacionadas à distância cultural possam ser tratadas com antecedência.

Quadro 24 -- Desenvolvimento da Equipe e Impactos Culturais

Projeto	Desenvolvimento da Equipe
Projeto 1 (Brasil e Peru)	<p>Considera-se que o trabalho em equipe é característica forte, mas não há atividades de desenvolvimento específicas para esse fim. Aqueles que não têm essa habilidade acabam sendo expelidos do projeto.</p> <p>Não há treinamento sistêmico para questões culturais. As dificuldades são lidadas na prática do dia-a-dia. O treinamento existente é apenas nas questões técnicas, pois os membros estrangeiros da equipe precisam assimilar o modelo de gestão da matriz.</p> <p>Percebe-se a existência de comportamentos inadequados em termos culturais que podem levantar muros nas relações, mas não há um tratamento bom dessa questão.</p>
Projeto 2 (Brasil e EUA)	<p>Por ser uma estrutura funcional, o gerente do projeto não tem responsabilidades sobre o desenvolvimento das pessoas. Isso é responsabilidade do gerente funcional.</p> <p>O incentivo e a motivação das pessoas para participar nesse tipo de projeto se dão pela simples oportunidade de participar de um projeto global, o que é valorizado pela cultura corporativa.</p> <p>Houve no passado iniciativas de treinamento intercultural, mas foram descontinuadas.</p>
Projeto 3 (Brasil e Peru)	<p>O desenvolvimento da equipe e aspectos como remuneração são questões corporativas, que não fazem parte do papel do gerente do projeto. Pelo fato de ser uma empresa de capital estatal, o gerente de projetos não tem autonomia para lidar com isso.</p> <p>O fato de ter capital estatal faz com que a empresa tenha um tipo diferente de governança dos projetos em relação às empresas privadas.</p> <p>Não existem mecanismos formais para estimular o desenvolvimento da equipe, mas há uma cultura organizacional voltada para a inovação, em que os profissionais têm mais liberdade para realizar suas atividades.</p> <p>Os mecanismos de desenvolvimento das pessoas são corporativos e não afeitos aos projetos. Não há diferenciação para projetos locais e internacionais..</p>
Projeto 4 (Brasil e EUA)	<p>Há uma preocupação com o desenvolvimento apenas em conhecimentos técnicos específicos, mas não em questões culturais.</p> <p>Cada profissional é responsável por buscar as informações culturais por conta própria, com colegas que já estiveram no país anteriormente.</p>
Projeto 5 (Brasil / Moçambique / Angola)	<p>Em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos são fornecidas informações sobre o país hospedeiro: hábitos, costumes, religião, escolas, transporte, etc. Essas informações são transmitidas de forma escrita.</p>
Projeto 6 (Brasil, Canadá e EUA)	<p>Não há treinamentos e atividades específicas para desenvolvimento de competências inter-culturais.</p> <p>Assim como nos projetos domésticos, o estímulo ao desenvolvimento se dá por meio de prêmios (reconhecimento e monetários) e atividades de integração.</p>

Se nos países sub-desenvolvidos há dificuldades de se contratar mão de obra especializada, nos países desenvolvidos (Estados Unidos e Canadá) a realidade é outra, mas ainda assim há dificuldades. Os profissionais são tecnicamente bem qualificados, mas a tarefa de desenvolvimento da equipe torna-se difícil, já que há profissionais que se acomodam e não querem ser promovidos. Como a diferença salarial entre os cargos é pequena, esses profissionais preferem ganhar menos a assumir novas responsabilidades. No Canadá, especificamente, a situação de pleno emprego faz com que as pessoas tenham um baixo comprometimento com o projeto, pois se elas forem dispensadas, conseguirão uma nova posição rapidamente. Nesse contexto, o gerente de projetos é bastante desafiado em suas habilidades interpessoais. É importante que consiga criar um ambiente de confiança, exercendo empatia e atuando como um facilitador das relações, além de considerar as características culturais dos membros estrangeiros.

No que tange à remuneração, reconhecimento e competências, em geral os gerentes dos projetos pesquisados têm pouca autonomia para exercer tais funções, que são em geral atribuídas ao gerente funcional e ao departamento de recursos humanos. Aparentemente, não há políticas claras de expatriação e, na maioria dos projetos, a motivação do profissional é menos financeira e mais ligada a um possível reconhecimento da organização e do mercado de trabalho a partir do momento em que é exercida uma posição internacional. Isso pode conferir *status* ao profissional tanto dentro da organização quanto fora da mesma.

4.3.3 Gerenciamento da Equipe

Nesse item são apresentadas as características do gerenciamento das equipes globais de projetos. Nessa fase é importante que o gerente acompanhe o desempenho dos membros da equipe e gerencie as mudanças necessárias para não afetar o resultado do projeto. É aqui, nessa fase, que se manifestam as dificuldades advindas das deficiências de planejamento e desenvolvimento das pessoas em competências interculturais. O quadro 25 apresenta o retrato da situação nos 6 projetos pesquisados.

Em relação aos problemas enfrentados no gerenciamento, o projeto 1 aponta que a alta distância hierárquica faz com que os profissionais do país hospedeiro tenham um comportamento submisso no projeto, o que não favorece a criatividade e a inovação. Como a cultura da empresa matriz é tomar as decisões por consenso, não de cima para baixo, as pessoas sentem-se inseguras nos seus papéis. Além disso, levam um tempo para confiar nas pessoas e sentirem-se livres para expressar suas idéias. Embora o Brasil seja também um país de alta distância hierárquica, verificou-se em itens anteriores que os gerentes de projetos buscam, nas suas relações com a equipe, um relacionamento mais horizontal. Os funcionários de outros países parecem não se sentir confortáveis e terem dificuldades de tomar iniciativas, já que esperam um tipo de liderança mais diretivo e formal.

Quadro 25 - Gerenciamento da Equipe e Impactos Culturais

Projeto	Gerenciamento da Equipe
Projeto 1 (Brasil e Peru)	O baixo conhecimento sobre as competências dos membros de outros países levou o gerente de projetos à necessidade de um grande controle dos riscos, tendo em vista que o tipo de investimento que é feito no país hospedeiro já envolve um risco significativo. Questões culturais como alto índice de distância hierárquica do Peru faz com que os profissionais locais tenham dificuldades de atuar numa estrutura matricial de projeto. Há conflitos também na incorporação do modelo de gestão de projetos da matriz.
Projeto 2 (Brasil e EUA)	A fim de diminuir os conflitos, a equipe brasileira é incentivada a trazer a cultura local para dentro do projeto e a ter humildade para aceitar as diferenças. Não se impõe um novo jeito de fazer as coisas. O líder do projeto aceita que as pessoas façam suas atividades da forma como estavam acostumadas. Há conflitos em relação à administração do tempo, mas o conceito cultural de tempo entre brasileiros e americanos é completamente diferente. Necessidade de reforçar as comunicações do projeto, com maior grau de formalização e documentação.
Projeto 3 (Brasil e Peru)	Devido às diferenças culturais, especialmente quanto a lidar com prazos, foi preciso um forte trabalho de gerenciamento da equipe para não incorrer em custos adicionais para o projeto.
Projeto 4 (Brasil e EUA)	Dificuldades na comunicação pelo fato de a equipe ser distribuída. Foram necessárias várias viagens para encontros presenciais, a fim de que os problemas fossem resolvidos com mais rapidez, o que acarretou custos adicionais ao projeto.
Projeto 5 (Brasil / Moçambique / Angola)	Questões da legislação trabalhista levaram a um alto índice de absenteísmo, o que pode acarretar problemas de prazos do projeto. Embora a língua seja a mesma (português) há conflitos advindos de problemas de comunicação relacionados às diferenças de sotaque e significados lingüísticos.
Projeto 6 (Brasil, Canadá e EUA)	Ao longo do projeto teve de ser deslocado um profissional brasileiro para acompanhar o projeto, sob pena dele não ser cumprido no prazo. Houve resistências na aceitação desse profissional. Dificuldades com a necessidade de realização de atividades fora do horário regular de trabalho. A língua também foi um entravo ao processo de comunicação, fazendo com que as reuniões de alinhamento e análise de progresso fossem pouco produtivas.

O projeto 3, que é desenvolvido no mesmo país do projeto 1, aponta também comportamento semelhante. A relativa submissão dos parceiros locais em função de um alto grau de respeito à hierarquia leva à necessidade de um tipo de gerenciamento muito presente. É difícil delegar as atividades. Muitas vezes as pessoas dizem sim quando são solicitadas a realizar uma determinada tarefa, mas esse sim é carregado de insegurança. Essa insegurança em questionar e tratar os colegas como iguais pode levar a problemas de prazo por falta de entendimento sobre o conteúdo das tarefas.

O projeto 2 defende a indicação de um líder de projeto com muitos anos de experiência profissional, pois esse tipo de profissional normalmente tem mais sensibilidade e tolerância às diferenças culturais. Por exemplo, é preciso ter tolerância em relação aos conflitos gerados pela forma como brasileiros e americanos vêem a questão do tempo. Brasileiros enxergam o

tempo como algo elástico: não há problemas se uma reunião agendada para as 9:00 horas começar às 10:30 horas. Já americanos não toleram atrasos. Nesse caso, a competência comportamental do líder do projeto é fundamental para se chegar a um consenso. O projeto projeto 4, cuja equipe é distribuída, apontou as dificuldades de comunicação como o grande gargalo para o gerenciamento da equipe. Embora o inglês seja a língua franca, percebe-se que os brasileiros fazem um grande esforço para que a comunicação seja produtiva, enquanto o americano não opera da mesma maneira. Se ele não entende a conversação, a comunicação fica comprometida, podendo trazer prejuízos ao projeto. Se a equipe fosse co-localizada, talvez essa barreira fosse menor.

Outros problemas de gerenciamento foram apresentados pelo projeto 5. Doenças endêmicas como a malária faz com que a equipe tenha muita rotatividade. Toda vez que um indivíduo tem de ser repatriado por questões de saúde, há um atraso no processo de retomada e desenvolvimento do trabalho, até que o novo membro esteja efetivamente adaptado às condições locais. O projeto não comporta uma equipe formada só por expatriados, em função do alto custo. Porém, há uma carência grande de mão-de-obra técnica local, gastando tempo e recursos consideráveis no desenvolvimento das pessoas. Questões de legislação trabalhista levam também a um alto índice de absenteísmo. Por exemplo, em países como Moçambique, se há o falecimento de um membro da família, mesmo que seja um parente de 3º grau, a legislação permite ao funcionário faltar por uma semana. Todas essas são questões que afetam o gerenciamento e às quais o líder do projeto deve estar atento para evitar prejuízos ao projeto.

Ainda em relação ao projeto 5, foi defendida a importância de se conhecer a cultura e estar no local do projeto, a fim de reverter potenciais conflitos positivamente para o projeto. A empresa dispõe de um modelo de gestão, mas ele foi adaptado junto com os parceiros locais para não causar estranhamentos e diminuir a possibilidade de conflitos. Houve divergências quanto ao risco do projeto. O parceiro brasileiro acha que o risco é alto, em função dos conflitos étnicos existentes no país hospedeiro. Já o parceiro local, que está acostumado com guerras há mais de 30 anos, acha que o risco é baixo. Por isso, é importante um forte trabalho de comunicação, que só é possível quando a equipe está co-localizada.

Outro caso de dificuldade de gerenciamento foi apontado pelo projeto 6. No Canadá e nos EUA as pessoas não se dispõem a trabalhar além do horário, como é o caso da cultura

corporativa brasileira. Isso ocorre principalmente no verão, posto que esses países têm um inverno rigoroso e as pessoas querem aproveitar os dias de sol, dificultando a conclusão do projeto no prazo estipulado. Na fase final do projeto, onde o paralelismo de atividades é intenso, foi preciso fazer reuniões de convencimento para que as pessoas trabalhassem no final de semana. Foi preciso, também, um processo de constante negociação com o sindicato.

Em função de resistências tanto do líder local como dos membros da equipe ao novo modelo de gestão que estava sendo implementado, as pessoas da equipe apresentaram pouca autonomia para trabalharem sozinhas. Se tivessem de fazer algo sozinhas, o trabalho não caminhava a contento. O próprio líder do projeto não se sentia comprometido em fazer o projeto deslançar, o que levou à necessidade de se expatriar um brasileiro para ser um representante para defender os interesses da matriz no projeto. Essa foi uma resistência inicial que teve de ser vencida. Por isso, foi escolhido um representante brasileiro que tivesse condições de atuar como um facilitador. No entanto, houve também uma resistência inicial a esse novo membro da equipe que, num primeiro momento, foi visto muito mais como um espião que um facilitador. Essa resistência foi vencida com o tempo, quando o projeto começou a apresentar melhores resultados e a deslançar. Isso fez com que a internalização sobre a importância do projeto demorasse, pois não aceitavam que um país de terceiro mundo impusesse uma nova forma de fazer as coisas. Mas essa forma era necessária, a fim de que a empresa pudesse ter um modelo corporativo válido para a matriz e todas as subsidiárias. A partir da internalização, houve um avanço, pois tanto canadenses como americanos são muito bons planejadores e executores. Portanto, foi fundamental entender a cultura local e as competências distintas dos membros da equipe para tirar o melhor proveito em benefício do projeto. A língua também foi uma barreira, pois, assim como relatado no projeto 4, o brasileiro, quando não entende alguma coisa, faz um esforço grande em melhorar a comunicação, mas tanto o canadense como o americano, por terem o inglês como língua nativa, não faziam um esforço adicional para favorecer a comunicação. Isso fez com que as reuniões entre a matriz e a subsidiária fossem pouco produtivas, a tal ponto de serem paulatinamente abandonadas.

Quando se faz uma análise conjunta dos 6 projetos, parece que, naqueles em que a distância cultural é baixa, as distâncias geográfica, política e econômica tornam-se mais preponderantes. Em países em que a distância cultural é alta, boa parte dos problemas advêm de conflitos relacionados a culturas diferentes. Finalmente, é importante ressaltar que as

diferenças culturais aqui relatadas não pretendem colocar um país numa posição de superioridade ou inferioridade em relação a outros, mas simplesmente reconhecer que diferenças existem e precisam ser conhecidas e gerenciadas a fim de que o projeto alcance sucesso. Quando se trata de cultura, não há o melhor nem o pior, apenas o diferente. A competência intercultural consiste exatamente em respeitar as diferenças existentes. O conhecimento da própria cultura e o reconhecimento da cultura do outro é um compromisso que precisa ser estabelecido entre os membros da equipe para que a interação cultural ocorra em favor do projeto.

4.4 Síntese do Capítulo

Ao concluir esse item dedicado à análise das hipóteses e pressuposições da pesquisa, é importante destacar os principais aspectos revelados pelos dados. Verificou-se que há relação entre características culturais e desempenho da equipe. Quando estas características foram desdobradas em função do desempenho técnico e humano, viu-se que a proximidade hierárquica e a feminilidade estão relacionadas ao desempenho humano, mas não há relação entre as características culturais e o desempenho técnico. Foram feitas, com o objetivo de enriquecer a análise, outros tipos de associações, tais como relação entre características culturais e alto e baixo desempenho. Foi possível perceber que as características culturais estão mais relacionadas ao alto que ao baixo desempenho, exceto no caso do coletivismo, cuja associação foi a mesma tanto em equipes de alto quanto de baixo desempenho.

O efeito da variável moderadora sobre a relação entre a variável dependente e independente apontou associação em relação à feminilidade, em contextos de alta distância cultural. As associações das demais características culturais foram praticamente as mesmas, tanto para alta quanto para baixa distância cultural, mostrando que nesses casos a influência da variável moderadora não foi significativa. No próximo item buscar-se-á entender, qualitativamente, como essas questões interferem no processo de gestão de equipes globais. Quando a distância cultural foi testada como variável independente, ficou evidente que equipes culturalmente mais próximas têm maior probabilidade de sucesso.

A análise qualitativa permitiu verificar que o Brasil tem um longo caminho a ser trilhado em gerenciamento de equipes globais. A questão da competência intercultural dos profissionais

alocados em projetos globais é praticamente ignorada por todos os projetos pesquisados, em que pese a importância dos mesmos para as empresas. Há de se considerar que a evolução em gerenciamento de projetos nas empresas brasileiras começou há pouco tempo e está em pleno voo. Se criar uma cultura de gerenciamento de projetos é um processo lento, é possível supor que criar uma cultura de gerenciamento de equipes globais também não acontecerá da noite para o dia. Porém, as situações em que se encontram as empresas brasileiras, expostas à competitividade internacional, provavelmente levarão a uma aceleração da busca pela excelência em gerenciamento de projetos globais. No próximo tópico, serão feitas algumas conclusões e proposições para que as empresas possam ter mais chances de sucesso em seus projetos globais.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao concluir esse estudo, é mister retomar os seus propósitos. Em primeiro lugar, foi discutido o recente fenômeno de internacionalização das empresas brasileiras, que tem ocasionado um novo desafio à gestão de projetos empresariais, sejam eles de inovação de produto, processos, de mudanças organizacionais, dentre outros: a necessidade de gestão de equipes multiculturais. Tendo verificado a escassez de estudos que tratam o problema, o estudo se propôs a contribuir para o preenchimento dessa lacuna teórica. Assim, buscou-se responder como as características culturais estão associadas ao desempenho das equipes de projetos globais em multinacionais brasileiras, em contexto de alta e baixa distância cultural. Uma vez identificadas essas relações, tratou-se de entendê-las no contexto do processo de gerenciamento de equipes.

Para levar avante essa discussão, empreendeu-se um estudo de campo com enfoque tanto quantitativo quanto qualitativo junto a 34 projetos globais de multinacionais brasileiras. Os dados foram colhidos basicamente junto aos gerentes de tais projetos, por meio de entrevistas individuais subsidiadas por um questionário de questões fechadas e um roteiro de perguntas abertas. A análise foi feita em duas etapas distintas, sendo os dados oriundos dos questionários analisados por meio de métodos estatísticos não paramétricos, tendo sido usado o Teste do χ^2 e o teste exato de Fisher.

A variável dependente considerou duas medidas de desempenho das equipes de projetos globais. A primeira diz respeito ao desempenho humano, que foi desmembrado em quatro indicadores: a) desempenho humano: satisfação, ambiente criativo, comprometimento, confiança. A segunda diz respeito ao desempenho técnico e foi segmentada em indicadores de qualidade, custo e prazo. A variável independente assumiu a dimensão de quatro características culturais consideradas importantes: proximidade hierárquica, coletivismo, feminilidade e propensão ao risco. Para a variável moderadora, distância cultural, assumiu-se que, quanto maiores as diferenças culturais entre os membros da equipe, maior o grau de distância cultural. Foi calculado seguindo método proposto por Kogut e Singh (1989).

Do ponto de vista do desempenho das equipes globais foi possível inferir que, dentre os indicadores humanos, a satisfação das equipes foi a que obteve maior média, dado que não correspondeu a um maior comprometimento, já que esse indicador foi o que obteve a menor média. Já para os indicadores técnicos, a qualidade com que as equipes globais desempenharam suas funções no projeto foi considerada um destaque, porém pode ter levado a problemas com custo e prazos, já que estes obtiveram uma média menor.

Quanto às características culturais, em relação à proximidade hierárquica, pode-se considerar que ela, em média, está presente nos projetos estudados. No entanto, no que diz respeito ao processo decisório, ele ainda é centralizado. Isto é coerente com a literatura, quando esta ressalta que o Brasil é um país de alta distância hierárquica. O coletivismo, característica típica da cultura brasileira, está presente nos projetos, principalmente pela preferência demonstrada pelo trabalho em grupo. Porém, verifica-se uma tendência ao individualismo no que concerne aos vínculos entre os membros da equipe, que parecem ser mais contratuais, e no reconhecimento das pessoas, que tende a levar mais em conta as competências do que as relações que elas mantêm com o grupo. Feminilidade foi a característica que se destacou como a mais prevalente, principalmente no que se refere a predominância da solidariedade e da busca pela qualidade de vida no ambiente de trabalho. Finalizando a análise das características culturais, verificou-se que a propensão ao risco também está presente, porém num aspecto mais processual que decisório. Ou seja, as equipes são incentivadas a correr riscos ao longo do projeto, mas não no que diz respeito aos resultados, já que há uma menor tolerância ao alto risco com alto retorno.

Ao se analisar as relações entre características culturais e desempenho da equipe, verificou-se que a proximidade hierárquica e a feminilidade estão associadas ao desempenho humano e ao alto desempenho. O coletivismo e a propensão ao risco estão fortemente associadas ao alto desempenho. Não há associação entre a variável independente e o desempenho técnico. Por quê proximidade hierárquica e feminilidade estariam relacionadas ao desempenho humano de equipes globais? Pressupõe-se que as relações humanas baseadas em maior proximidade da liderança com seus liderados, maior cuidado com a qualidade de vida dos membros da equipe, principalmente aqueles expatriados, são aspectos que contribuem para um maior conforto emocional dos membros da equipe e, portanto, maior motivação e desempenho. E por quê coletivismo e propensão ao risco estariam ligados ao alto desempenho das equipes? Foi dito pelos diversos autores trabalhados na revisão bibliográfica que a construção e o

desenvolvimento da equipe é particularmente desafiador em caso de equipes globais, principalmente as de alta distância cultural. Assim, quando se consegue que a equipe, ainda que culturalmente distinta, trabalhe como um grupo coeso em função dos objetivos do projeto, o sucesso parece ser maior. Da mesma forma, como se viu, os projetos globais trazem inúmeros desafios aos gerentes de projeto e são marcados, portanto, por um grau de risco e complexidade maiores que os projetos tradicionais. A habilidade do gerente de projetos assumir e gerenciar tais riscos também pode ser um diferencial de sucesso.

A variável moderadora, distância cultural, influenciou a relação entre a variável dependente e independente, porém de forma não linear, ou seja, a influência não se deu em todos os indicadores. A feminilidade foi a característica que apresentou maior distinção. Ela tem uma alta probabilidade de estar associada ao desempenho em projetos de alta distância cultural e não está associada em projetos de baixa distância cultural. A importância da feminilidade em países culturalmente heterogêneos pode estar relacionada ao fato de que as pessoas, quando distantes de sua cultura, valorizam o cuidado e o carinho que os membros da equipe lhes dispensam. Em geral, a feminilidade considera que a verdade pode estar nos sentimentos e de que a realidade não é rigorosamente material. Recorre-se à intuição, à discussão e ao debate. Ou seja, o processo de gestão é mais intuitivo que analítico. Por outro lado, a preferência pela discussão e pelo debate justifica-se em função de que, em projetos globais, há múltiplas perspectivas que precisam ser trabalhadas e compreendidas. Essa conclusão pode estar relacionada aos preceitos da teoria nórdica de internacionalização de empresas, que está baseada em aprendizagem e, portanto, segue uma linha cognitivista. A aprendizagem intercultural depende também de elementos cognitivos e afetivos, fazendo com que a atenção aos aspectos comportamentais das pessoas ganhe relevo e importância.

Dado o caráter exploratório do estudo, foi feita uma extrapolação das hipóteses previamente definidas, buscando-se verificar a relação entre distância cultural e desempenho dos projetos. Verificou-se que o alto desempenho está altamente associado a equipes culturalmente homogêneas. Isso também parece confirmar a tese da escola nórdica, em que é defendida a tese de que o processo de internacionalização das empresas não é uma sequência de passos planejados e deliberados, mas sim uma sequência de passos de natureza incremental. Assim, inicialmente a internacionalização é dirigida para lugares considerados mais semelhantes, em que o risco pode ser menor. Embora afirme que nem todas as empresas sigam essa trajetória incremental, a escola nórdica defende que as chances de sucesso são maiores quando a

empresa se beneficia do processo de aprendizagem que a internacionalização por etapas pode oferecer. O fato de os projetos globais cujas culturas são mais próximas estarem mais associadas ao desempenho pode corroborar tal tese.

Quando se buscou entender como estas relações são tratadas no processo de gestão das equipes de projetos, confirmou-se o pressuposto de que há ainda pouca preocupação concreta com a questão da multiculturalidade. Embora os gerentes de projetos reconheçam, mesmo que intuitivamente, que as características culturais dos indivíduos podem afetar o desempenho, ainda são incipientes e raras as atividades de planejamento e desenvolvimento das equipes que buscam endereçar a questão. As dificuldades são trabalhadas num estilo de tentativa e erro, com pouco planejamento prévio e poucas ações efetivamente estruturadas e sistêmicas. As ações também pecam pela superficialidade, à medida em que, quando tais atividades existem, estão relacionadas às camadas mais externas da “cebola cultural”, que são os artefatos visíveis e mais fáceis de lidar, tais como vestuário, alimentação, etiqueta social etc.. As crenças e valores mais profundos são pouco percebidos ou trabalhados. Dessa forma, o conhecimento intercultural não é internalizado pela organização, dependendo da experiência de executivos que se dispõem a trabalhar no exterior. A criação de um *mindset* global, definido pela literatura como um ponto crucial para se alcançar o sucesso internacional, torna-se um processo complexo e moroso. A competência intercultural ganha importância em projetos de alta distância cultural, já que esta última reflete uma diferença nos valores culturais e em variáveis ambientais como códigos linguísticos, economia, política etc.,

Além da questão cultural, foram considerados importantes outros aspectos como legislação trabalhista, economia do país, disponibilidade de mão-de-obra qualificada, dentre outros. Nesse sentido, os dados parecem mostrar que a distância cultural não é a única que afeta o desempenho das equipes, tendo que se considerar questões econômicas, políticas e geográficas. Ou seja, é necessária uma visão mais integrada dos diferentes aspectos que desafiam a gestão de equipes globais.

Embora o estudo traga evidências empíricas de que há associação entre características culturais e desempenho das equipes e que, contrariamente, há poucos esforços gerenciais direcionados para lidar com a questão, verifica-se que há meios eficientes de contornar essas dificuldades, seja pela seleção adequada do líder do projeto e dos demais membros da equipe,

seja pelo desenvolvimento de competências interculturais, seja pela aprendizagem organizacional dessas competências.

Antes de se recomendar ações para o melhor gerenciamento de projetos, é importante reconhecer a necessidade de que as empresas multinacionais brasileiras avancem em sua maturidade frente à internacionalização. O ciclo de maturidade começa já na estratégia de internacionalização, em que é importante reconhecer qual o melhor modo de entrada (por proximidade cultural, por vantagens de localização, por incentivos fiscais, dentre outras). O modo de entrada poderá informar quais são os fatores que envolvem a decisão, desde distância cultural e política, até geográfica e econômica. Tais informações são de extrema importância para o gerente do projeto quando do planejamento da equipe. Como decorrência da estratégia de internacionalização, são necessárias estratégias de gestão de pessoas, em que haja definições quanto a políticas de expatriação, treinamento e desenvolvimento da mão-de-obra do país de origem e dos países hospedeiros, seleção internacional de profissionais qualificados. À luz de tais estratégias, cabe ao gerente de projetos reconhecer as diferenças culturais que enfrentará, e considerá-las em todas as fases de gerenciamento da equipe, seja de planejamento, mobilização, desenvolvimento, gerenciamento e mesmo desmobilização. Assim, é preciso ir além das competências técnicas, para considerar também as competências interculturais necessárias aos seus profissionais. Certamente, tais competências trarão benefícios aos projetos, na medida em que podem diminuir conflitos e facilitar o trabalho de gerenciamento da equipe.

Com base nestas discussões, sugere-se um conjunto de medidas práticas que podem aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos internacionais:

a) Planejamento e Mobilização da Equipe:

- Mapeamento da distância cultural entre os países envolvidos no projeto;
- Mapeamento das competências interculturais necessárias;
- Seleção criteriosa dos membros da equipe, sejam de nacionalidade brasileira ou estrangeira, valorizando não só as habilidades técnicas, mas também as habilidades interculturais, sociais e de comunicação interpessoal, que favoreçam o trabalho em equipe.

- Desenvolvimento de um plano de comunicação que leve em consideração as diferenças e competências lingüísticas do grupo, os fusos horários entre os países, o grau de tolerância a atrasos, entre outros fatores.
- Reunião preliminar entre os membros selecionados, a fim de definir e consensar antecipadamente a governança, os papéis e responsabilidades de cada um no projeto, a fim de evitar resistências dos participantes estrangeiros e, conseqüentemente, fragmentação da equipe.

b) Gerenciamento da Equipe:

- .Encontros presenciais e atividades de integração entre os membros da equipe durante o projeto.
- Desenvolvimento intercultural, por meio de programas de capacitação que desenvolvam as competências cognitivas, afetivas e comportamentais.
- O líder do projeto, na medida do possível, deve adaptar seu estilo de liderança às características dos membros da equipe, levando-se em consideração as dimensões culturais. Por exemplo, é preciso entender como os membros da equipe comportam-se em relação à distância hierárquica, à feminilidade, ao coletivismo e ao controle da incerteza nos projetos.
- As rotinas de trabalho devem ser discutidas e compreendidas por todos, a fim de evitar problemas de entendimento quanto a prazos, qualidade e custos. Isso é particularmente difícil quando a equipe não é co-localizada, mas é importante que, mesmo em equipes virtuais, hajam alguns encontros presenciais para a homogeneização das informações.

c) Desmobilização da Equipe:

- Reunião final de lições aprendidas, a fim de se dimensionar as dificuldades encontradas quanto à multiculturalidade da equipe, provendo informações para projetos futuros.
- Além disso, prover situações para que haja, efetivamente, uma internalização do conhecimento intercultural adquirido ao longo dos vários projetos globais. Se este conhecimento não é internacionalizado, corre-se o risco de a cada projeto repetir os mesmos erros do passado.

A figura 17 busca ilustrar as várias dimensões que envolvem a gestão de uma equipe de projetos globais.

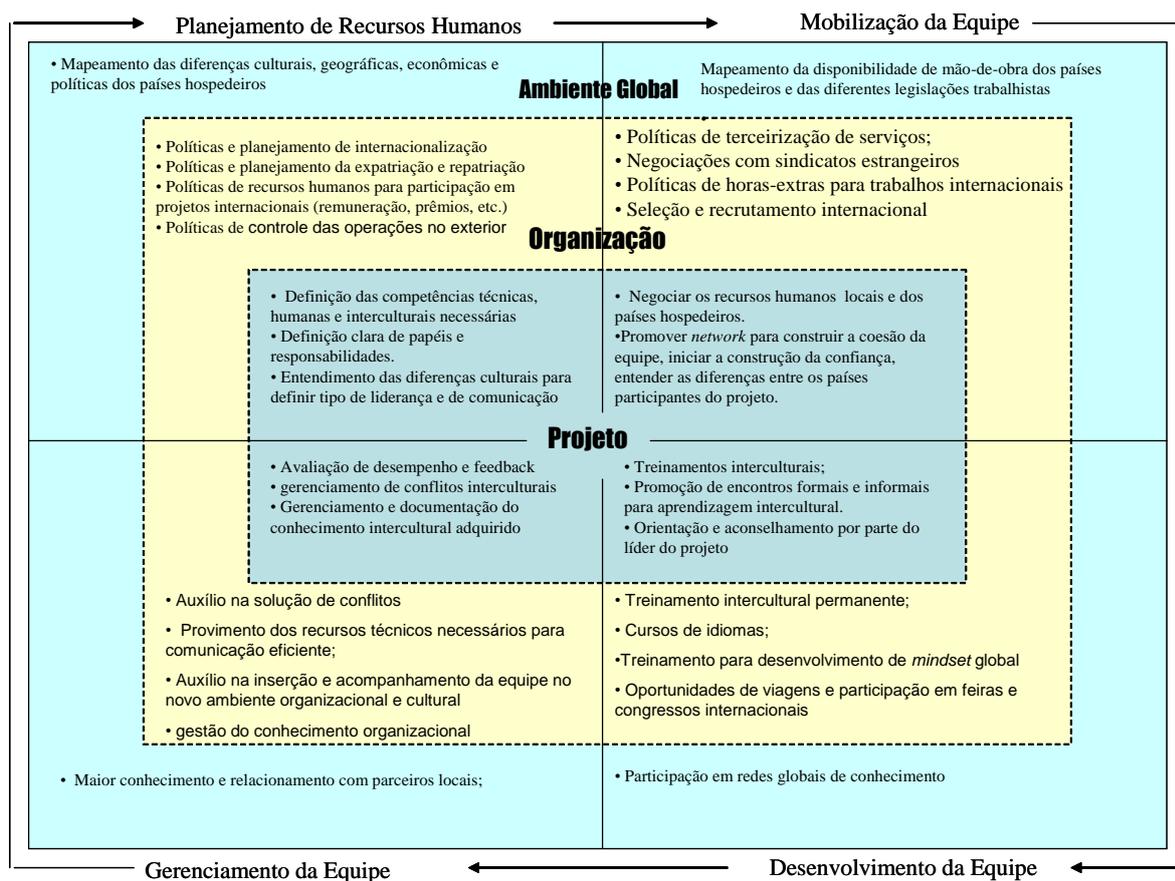


Figura 17 - Framework para gerenciamento de equipes de projetos globais

A complexidade e as delicadas interfaces que envolvem a gestão de uma equipe global faz com que a implementação do conjunto das atividades propostas na figura 17 não dependam, exclusivamente, do gerente de projetos. Elas requerem uma maturidade em gerenciamento de projetos, sejam eles globais ou domésticos. Além de contar com uma equipe adequada e melhores práticas em termos de métodos e técnicas, os projetos globais requerem que a organização esteja preparada em suas diversas instâncias para lidar com complexidade e risco. Mais do que nunca, a colaboração e a integração entre diversas áreas da empresa será necessária para dar conta de todas as particularidades dos projetos globais.

Colocadas essas conclusões e recomendações do estudo, quais seriam as principais implicações teóricas e práticas? Consta-se aqui que os estudos de gerenciamento de projetos não são suficientes para dar conta da complexidade da gestão de equipes multiculturais. Em ambientes globais, há que se ter uma visão mais holística dos problemas, já que a soma das partes não necessariamente será igual ao todo. Disso decorre a importância de se envolver acadêmicos, teóricos e profissionais responsáveis pela gestão de projetos e de suas equipes em

uma discussão mais abrangente que relacione diversas disciplinas da administração de empresas como as teorias organizacionais, de gerenciamento de pessoas e até mesmo de outras áreas, como é o caso da psicologia. Ou seja, é preciso avançar na multidisciplinaridade da gestão de projetos. As recomendações que foram apresentadas neste estudo buscam seguir esse direcionamento.

No que tange aos desdobramentos para as organizações, é preciso reconhecer que os métodos e ferramentas gerenciais mais determinísticos, baseados em processos com entradas e saídas, contribuíram e continuarão a contribuir com a gestão de projetos e de suas equipes. Aliás, representam, de fato, um avanço, principalmente no caso das empresas brasileiras, em que gerenciamento de projetos tem sido, geralmente, tratado de forma mais informal que sistemática. No entanto, esse tipo de abordagem pode dificultar a compreensão das interações entre as diferentes variáveis que envolvem o processo de gestão de equipes globais. O ciclo de vida de um projeto global é expandido, já que começa na estratégia de internacionalização e vai até a colocação e acompanhamento do produto e/ou serviço no novo ambiente organizacional ou de mercado. Ou seja, o gerenciamento de equipes de projetos começa antes e vai além do término do projeto, indicando que a participação das várias áreas funcionais, como estratégia, gestão de pessoas, gestão de tecnologia da informação, dentre outras, trará melhor resultado, já que as variáveis como comunicação, treinamento, remuneração, etc., não são isoladas mas sim complementares. Portanto, a gerência de projetos globais requer um líder que tenha trânsito entre os diferentes departamentos da empresa, de forma a promover os meios de interação entre profissionais multiculturais, de estimular o aprendizado intercultural e de implementar programas de capacitação que ajudem a desenvolver o mindset global dos profissionais.

Ao finalizar este estudo, é importante ressaltar suas limitações. Elas decorrem, notadamente, de restrições metodológicas já comentadas em capítulo anterior. Uma delas diz respeito aos indicadores escolhidos, tanto para características culturais quanto para desempenho de equipes globais que, de maneira alguma, esgotam as diferentes interações possíveis. Certamente, há outros fatores que não apenas os culturais que também podem afetar o desempenho das equipes globais, bem como há outros indicadores de desempenho possíveis, como o grau de aprendizagem organizacional propiciado pelo projeto.

Outra restrição diz respeito a amostra não ter sido probabilística, em função da própria dificuldade de se classificar as empresas multinacionais brasileiras. Ou seja, a população não é totalmente conhecida. Assim, embora as empresas participantes tenham uma boa representatividade, não se pode dizer que os resultados aqui alcançados possam ser generalizados. Além disso, o estudo foi feito após a conclusão do projeto e, possivelmente, a percepção do desempenho da equipe pode ter sido afetada pela variável tempo. É possível que, durante as fases iniciais de um projeto, a heterogeneidade cultural seja mais marcante que ao final do mesmo, quando é provável que conflitos já tenham sido superados e que já se tenha criado uma identidade de grupo. Outra restrição diz respeito ao fato de que foi captada apenas a percepção dos gerentes de projetos que eram, em sua totalidade, brasileiros. É preciso levar em conta, também, que a cultura, segundo vários autores, está em permanente transformação. Os dados de Hofstede (2003) foram colhidos na década de 80 e, de lá para cá, é possível que a cultura brasileira, bem como a dos demais países da amostra, tenha sofrido modificações. No entanto, tê-los usado como fonte de comparação dos dados não invalida os resultados, já que estudos recentes feitos no Brasil apontam ainda a aplicabilidade das dimensões culturais propostas por Hofstede.

Destas limitações decorrem possibilidades de novos estudos que procurem entender o fenômeno das equipes globais sob novas dimensões. Por exemplo, seriam interessantes estudos longitudinais, em que o processo de gerenciamento da equipe fosse acompanhado desde o início até o final do projeto, a fim de verificar se há variações quanto ao impacto dos aspectos culturais ao longo do tempo. Outra possibilidade é considerar os diferentes tipos de distância (cultural, política, geográfica e econômica) como variáveis independentes e não moderadoras. Certamente, um estudo como esse também traria informações relevantes para o gerenciamento de equipes de projetos globais. Outros indicadores como tipo de projeto, complexidade dos projetos, dentre outros, também poderiam ser considerados como variáveis moderadoras.

Finalmente, cabe colocar que a existência de projetos globais e, conseqüentemente, equipes multiculturais, tende a ser cada vez maior. Aparentemente, esse é um fenômeno que veio para ficar, uma vez que é uma ferramenta importante no processo de internacionalização das empresas brasileiras, na medida em que as equipes globais agregam valor por meio da economia de custos, da aceleração de prazos e da ampliação da capacidade de criatividade e inovação que conjuntos diversos de habilidades e múltiplos pontos de vista podem propiciar.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getulio Vargas, vol. 43, n. 2, , pp. 64-77, abr/mai/jun 2003.
- ALEM, A. C., CAVALCANTI, C. E.. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, pp. 43-76, 2005.
- ALMEIDA, A. C. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro, Editora Record, 2007.
- AMABILE, T. M. *et al.* Affect and creativity at work. **Administrative Science Quarterly**, n. 50, pp. 367–403, 2005.
- AMABILE, T. M. *et al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**. Vol. 39, n. 5, pp. 1154-1184, 1996.
- ARBIX, G.; NEGRI, J. A.; SALERNO, M. O impacto da internacionalização com foco na inovação tecnológica sobre as exportações das firmas brasileiras. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 48, pp. 395-442, 2005.
- ATAMER, Tugrul; SCHWEIGER, David M. Transnational horizontal project teams. **Journal of World Business**, vol. 38, p. 81-83, 2003.
- BARTEL-RADIC, A. Intercultural Learning in Global Teams. **Management International Review**; ABI/INFORM Global, vol. 46, pp. 647-677, 2006.
- BINDER, J. **Global Project Management**. Burlington, USA, Gower Publishing Limited, 2007.
- CASADO, T. O indivíduo e o Grupo: a chave do desenvolvimento. IN.: FLEURY, M. T. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.
- CHEVRIER, S.. Cross-cultural management in multinational project groups. **Journal of World Business**, nº 38, p. 141-149, 2003,.
- CHU, R.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Vol. 42, nº 5, pp. 969-991, set/out/2008.
- CHUANG, Y., CHURCH, R.; ZIKIC, J. Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. **Team performance Management**, Vol 10, pp 26-34, 2004.
- CLELAND, D. L.; GAREIS, R. **Global Project Management Handbook**: planning, organizing and controlling international projects. USA, McGraw-Hill, 2ª edição, 2006.

CORRÊA, D.; LIMA, G. T. A internacionalização produtiva das empresas brasileiras: breve descrição e análise geral. Workshop sobre Internacionalização de Empresas. São Paulo, FEA/USP, 2006.

COX, T. H., LOBEL, S. A. & McLEOD, P. L.. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. **Academy of Management Journal**, Vol 34, pp 827-847, 1991.

CRGP (The Collaboratory for Research on Global Projects). What is a Global Project? Disponível em <http://crgp.stanford.edu/research/what.html>. Acessado em 08/09/2007.

CUERVO-CAZURRA, A. Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander. **Universia Business Review – Actualidad Económica**, 2007.

DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, pp.532-550, 1989.

FDC – Fundação Dom Cabral. **Ranking FDC 2008 das Transnacionais Brasileiras**. Disponível em <http://www.fdc.org.br>. Acesso em 01/04/2010.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Nova Fronteira, 1ª edição, 14ª impressão, 1975.

FLEURY *et al.* Estratégias e Competências das Multinacionais Brasileiras. IN: PGT/USP. **Relatório do Projeto Ginebra - Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo, PGT/USP / FAPESP, 2007.

FLEURY, M.T.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. IN.: FLEURY, M. T. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.

FOGEL, I. M. International or cross-cultural projects. **AACE International Transactions**, 1998.

FREITAS, A. B. Traços para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Coords.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GHEMAWAT, P. Distance still matters. **Harvard Business Review**, pp. 137-147, Sep/2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Editora Atlas, 4ª edição, 2002.

GOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e Gestão Empresarial – construindo empresas brasileiras de sucesso**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

HAIR *et al.* **Análise multivariada de dados**. São Paulo, Bookman, 5ª edição, 1998.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. (org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro, Ed. Mauad, 2002.

HENRIE, M.; SOUSA-POZA, A. Project Management: a cultural literary review. **Project Management Journal**, vol. 36, nº 2., Jun/2005.

HIGGS, M. Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams. **The Performance Management: an international journal**. Vol. 2, nº 1, 1996.

HOEGL, M.; GEMUENDEN, H. G. Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence. **Organization Science**. Vol. 12, nº 4, pp. 435-449, Jul-Aug 2001.

HOEGL, M.; PARBOTEEAH; K. P.; GEMUENDEN, H. G. When teamwork really matters: task innovativeness as a moderator of the teamwork–performance relationship in software development projects. **Journal of Engineering and Technology Management**. Volume 20, Nº 4, pp. 281-302, 2003.

HOFSTEDE, G. Cultural dimensions for project management. **Project Management**. Vol. 1, nº 1, Fevereiro, 1983.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações** – Compreender a nossa programação mental. Tradução António Fidalgo. Edições Sílabo. Lisboa, Portugal. 2003.

HOUSE, Robert; JAVIDAN, Mansour; HANGES, Paul; DORFMAN, Peter. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, nº 37, 2002, p. 3-10.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Classificação Nacional de Atividades Econômicas / CNA. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/concla/cnae>. Acesso em 30/09/2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Building a model of firm internationalization. In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. (ed.): **Learning in the internationalization process of firms**. UK, Edward Elgar, 2003.

JOHNSON, J. P.; LENARTOWICZ, T.; APUD, S. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. **Journal of International Business Studies**, nº 37, pp. 525–543, 2006.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. The Discipline of Teams. **Harvard Business Review** – The high performance organization, July-August, 2005.

KERLINGER, F. N.. Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo, EPU, 10ª reimpressão, 2007.

KOGUT, B. Methodological contributions in international business and the direction of academic research activity. In: RUGMAN, A. M. (org.). **Oxford Handbook of International Business**. New York, Oxford University Press, pp. 782-817, 2008.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry modes. **Journal of International Business Studies**, nº 19, pp. 411-432, 1988.

LEYBOURNE, S. The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. **Project Management Journal**. Mar, 2007, vol. 38, nº 1.

LIENTZ, B. P.; REA, K. P. **International Project Management**. Academic Press, USA, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, G. A. **Estatística Geral e Aplicada**. São Paulo, Editora Atlas, 2001.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, nº 2, Abr./Jun, 2002.

MATVEEV, A. V. & NELSON, P. E. Cross cultural communication competence and multicultural team performance: Perceptions of American and Russian managers. **Cross Cultural Management**, Vol 4, pp 253-270, 2004.

MAYER, R. C.; DAVIS, J.; SCHOORMAN, F. D.. An integration model of organizational trust. Academy of Management. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: Jul 1995. Vol. 20, Num. 3; pg. 709, 26 pgs.

McDONOUGH III, E. F.. Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. **Journal of Product Innovation Management**, Nº 17, 221-235, 2000.

McDONOUGH III, E. F.; CEDRONE, D. Meeting the challenge of global team management. **Research Technology Management**, vol. 43, nº 4, pp. 12-17; Jul/Aug, 2000.

McDONOUGH III, E. F.; KAHN, K. B., BARCZAK, G. Effectively Managing Global, Co-located and Distributed New Product Development Teams. **Journal of Product Innovation Management**, 18(2), 110-120, 2001.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resources Management Review**, vol. 1, nº 1, pp. 61-89, 1991.

MILBOURN, JR., G.; DUNN, J.D. The Job Satisfaction Audit: How to Measure, Interpret, and Use Employee Satisfaction Data. **American Journal of Small Business**, Volume I, Number 1, July, 1976.

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*; vol. 21, n° 2, April, pp. 402-433, 1996.

MOTTA, F. C. P. **Cultura e organizações no Brasil** (Relatório de pesquisa n. 15/1996). São Paulo: FGV-Eaespp, 1996.

NORTON, S. D.; DI MARCO, N. A comparison of the predictive power of subtractive and multiplicative models of job satisfaction and performance. **The Journal of Management Studies**, October, pp. 303-315, 1980.

NURICK, A.J.; THAMHAIN, H. J. Developing multinational project teams. In: CLELAND, D.I.; GAREIS, R. **Global Project Management Handbook**. 2ª edição, McGrawHill, USA, 2006.

OCDE; EUROSTAT. **Oslo Manual** – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data – Third Edition. OCDE, Eurostat, 2005.

PAASIVARA, M. **Communication Practices in Inter-organisational Product Development**. Finlândia, 2005. Doutorado. Department of Computer Science and Engineering, Helsinki University of Technology.

PIÑA, M. I. D.; MARTÍNEZ, A. M. R.; MARTÍNEZ, L. G. Teams in organizations: a review on team effectiveness. **Team Performance Management**, 2008, vol. 14, n° 1, 2, pp. 7-21.

PMI (Project Management Institute). **Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** – Guia PMBOK. 4ª edição, EUA, 2008.

PMI (Project Management Institute). **6ª edição do Estudo de Benchmarking em Gestão de Projetos**. Disponível em <http://pmisp.org.br>. Acessado em 20/03/2010.

PRASAD, K.; AKHILESH, K. B. Global virtual teams: what impacts their design e performance? **Team Performance Management: An International Journal**. Vol. 8, n° 5/6, 2002.

ROCHA, A. M. C da; SILVA, M. G. F. da; CARNEIRO, F. O. Medindo o construto da distância psíquica. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 7, n. 14, p. 1-178, 2007.

RODRIGUES *et al.* Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Construção: a experiência da Andrade Gutierrez. In: **Anais do IX SEMEAD** - Seminários em Administração, FEA/USP, 2006.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro, Editora DPA, 1999.

SBRAGIA, R. Trabalho em equipe e inovação tecnológica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n° 1, jan/mar/1993, pp.36-43.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHOORMAN, F. D.; MAYER, R. C.; DAVIS, J. An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*. Vol. 32, No. 2, 344–354, 2007.

SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M, COOK, S.W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, E.P.U. Ltda., 4a reimpressão, 1974.

SHORE, B.; CROSS, B. J. Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects. *International Journal of Project Management*. Elsevier, nº 23, pp. 55-64, 2005.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR., N. J. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento**. Porto Alegre, Editoras Artmed, 2006, 2ª edição.

SINGH, N. From Cultural Models to Cultural Categories: A Framework for Cultural Analysis. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Setembro/2004, pp. 95-101.

SIRMON, D. e LANE, P. A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, Vol 35, pp 306-319, 2004.

TAMHAIN, H. J. Leading Technology-Based Project Teams. *Engineering Management Journal*, Vol. 16, No. 2, Junho, 2004.

THOMAS, D. C. & RAVLIN, E. C. Effective Cross-Cultural Teams: An examination of three manufacturing firms in Australia and New Zealand. **Working Paper 95-13**. Carnegie Bosch Institute for Applied Studies in International Management, Pittsburgh, PA, USA, 1995.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

UNCTAD – United National Conference on Trade and Development. **Unctad Ocasional Note. Outward FDI from Brazil: poised take off?** Nova York e Genebra, dez. 2004. Disponível em http://www.unctad.org/en/docs/iteiia200416_en.pdf. Acesso em 15/09/2008.

VALLE, A. R. **Monitoramento da satisfação no trabalho em uma empresa financeira**. Brasília, 2007. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

VALMER, I. e PALMER, T. Role of cultural self-knowledge in successful expatriation. *Singapore Management Review*, Vol 27, 1, pp 1-25, 2005.

VERMA, Vijay K. **Managing the project team**. PMI, USA, 1997.

VIEIRA, C. R. B.; ZILBOVICIUS, M. Empresas brasileiras com plantas industriais no exterior. In: COPPEAD/UFRJ. **Anais do V Workshop em Internacionalização de Empresas**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <http://www.coppead.ufrj.br/workshop>. Acesso em 25/11/2007.

WALKER, D. M.; WALKER, T.; SCHMITZ, J. **Doing Business Internationally** – The guide to cross-cultural success. USA, McGraw-Hill, 2003, 2a. edição.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Protocolo de Entrevista de Pesquisa

Apêndice 2 – Roteiro de Entrevistas

Apêndice 3 - Questionário

APÊNDICE 1 - PROTOCOLO DE ENTREVISTA

1) Explicar o contexto da pesquisa

Pesquisa que faz parte de um projeto maior, financiado pela Fapesp, denominado Ginebra – Gestão da Internacionalização das Empresas Brasileiras. Há muitos estudos sobre empresas multinacionais estrangeiras que vêm para o Brasil, mas há poucos estudos sobre o movimento contrário, ou seja, empresas multinacionais brasileiras que vão para o exterior.

Há vários pesquisadores estudando sobre isso e esse doutorado, especificamente, aborda o tema de projetos internacionais.

2) Explicar os conceitos adotados (projetos internacionais, multinacionais brasileiras e cultura)

Projetos internacionais: aqueles cujos membros possuem mais de uma nacionalidade.

Multinacionais brasileiras: empresas com controle acionário majoritariamente brasileiro, com operações no exterior, ou ativamente gerenciadas no exterior.

Cultura: conjunto de padrões de pensamentos, sentimentos, valores, crenças e ação potencial que cada indivíduo transporta consigo e que resulta de uma aprendizagem contínua.

3) Explicar a confidencialidade dos dados

4) Explicar que a unidade de análise é o projeto e, portanto, as respostas devem ser dadas em relação a um projeto específico

5) Solicitar autorização para gravar

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTAS

Questões:

1. Planejamento da Equipe
 - a) Quais os mecanismos utilizados para selecionar os profissionais que participam (ou participaram) da equipe?
 - b) Quais critérios foram adotados em relação ao perfil desses profissionais?
 - c) A empresa possui algum procedimento para levantar informações a respeito de diferenças culturais que possam surgir na condução de seus projetos globais?
 - d) Se sim, esses aspectos foram levados em consideração na seleção dos membros da equipe?
2. Gerenciamento / Desenvolvimento da Equipe do Projeto
 - a) Quais os mecanismos utilizados para gerenciar e desenvolver a equipe do projeto?
 - b) Que tipos de conflitos causados por diferenças culturais ocorrem na gestão dos projetos?
 - c) Por que ocorrem?
 - d) Como os conflitos são gerenciados pelo líder do projeto?
 - e) Qual o nível de suporte organizacional que o gerente de projetos recebe para lidar com os conflitos?
 - f) Quais ações são (ou foram) realizadas a fim de preparar as pessoas para assumirem suas funções no projeto?
3. Em sua opinião, o que contribui para que uma equipe de projeto seja bem sucedida? Por favor, você poderia dar exemplos específicos com base na sua experiência.
4. Quais são as principais barreiras para encontrar o sucesso nesse tipo de projeto? Por favor, você poderia dar exemplos concretos com base na sua experiência.
5. E os principais facilitadores? Por favor, você poderia dar exemplos concretos com base na sua experiência.
6. Como você acha que a diversidade cultural influencia o desempenho da equipe? Por favor, você poderia dar exemplos concretos com base na sua experiência.
7. Como foi gerenciada a diversidade cultural no seu projeto? Por favor, você poderia dar exemplos concretos com base na sua experiência.

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE DOUTORADO					
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE					
Orientador Responsável: Prof. Dr. Roberto Sbragia - Doutoranda: Profa. Ivete Rodrigues					
<p>O foco desse estudo são os impactos da diversidade cultural no desempenho de equipes de projetos internacionais(*), desenvolvidos por empresas multinacionais brasileiras(*). O objetivo é colaborar com todos aqueles que vivenciam ou estudam essa realidade. Contamos com você para ajudar nessa tarefa, respondendo a esse questionário. Suas respostas serão tratadas confidencialmente e quaisquer publicações derivadas desse estudo conterão apenas resultados agregados. Nenhuma menção particular a empresas ou indivíduos será feita.</p>					
<p>(* Definições: Projetos Internacionais: aqueles cuja equipe é formada por profissionais de mais de um país, incluindo o Brasil. Multinacionais Brasileiras: empresas brasileiras com uma ou mais operações produtivas e gerenciadas ativamente no exterior.</p>					
<p>BLOCO 1 – DESEMPENHO DA EQUIPE DO PROJETO: neste bloco, gostaríamos de ter sua opinião sobre alguns aspectos relacionados ao desempenho da equipe do projeto ao qual você pertence. Pedimos que você leia atentamente as afirmações abaixo e dê o seu grau de concordância, numa escala de 1 a 5, sendo que 1 significa que você discorda totalmente e 5 que você concorda totalmente.</p>					
	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
1) Os membros da equipe estão satisfeitos em relação à sua remuneração	1	2	3	4	5
2) Os membros da equipe têm oportunidades de crescer profissionalmente	1	2	3	4	5
3) Há um bom relacionamento da equipe com o líder do projeto	1	2	3	4	5
4) Há um bom relacionamento da equipe com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
5) Os membros da equipe sentem-se livres para expressar suas idéias	1	2	3	4	5
6) Os membros da equipe tem oportunidades de usar criativamente suas habilidades e competências no trabalho	1	2	3	4	5
7) Os membros da equipe são incentivados a submeter idéias novas para aprimorar o trabalho	1	2	3	4	5
8) Os membros da equipe tem liberdade para decidir como as tarefas devem ser feitas.	1	2	3	4	5
9) As pessoas da equipe são reconhecidas por sua contribuição criativa ao trabalho	1	2	3	4	5
10) Os membros da equipe são encorajados a resolver os problemas de forma criativa	1	2	3	4	5
11) São usados bons mecanismos para que a equipe sinta-se encorajada a desenvolver idéias criativas.	1	2	3	4	5
12) As pessoas são encorajadas a correr riscos, ainda que incorram em erros	1	2	3	4	5
13) Os membros da equipe dedicam-se para alcançar os resultados do projeto	1	2	3	4	5
14) Há identificação da equipe com os valores e objetivos do projeto	1	2	3	4	5
15) Os membros da equipe dão máximo esforço pessoal em favor do projeto	1	2	3	4	5
16) Os membros da equipe permaneceram no projeto do início ao fim.	1	2	3	4	5
17) Os membros da equipe são capazes de realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
18) Os membros da equipe do projeto são reconhecidos por ser bem sucedidos nas coisas que se propõem a fazer.	1	2	3	4	5
19) Confio nas competências dos membros da equipe do projeto	1	2	3	4	5

20) Os membros da equipe do projeto levam em conta minhas necessidades pessoais e as consideram importantes.	1	2	3	4	5
21) Os membros da equipe do projeto não fazem nada para me prejudicar.	1	2	3	4	5
22) Os membros da equipe do projeto são capazes de deixar suas tarefas de lado para me ajudar.	1	2	3	4	5
23) Os membros da equipe do projeto são capazes de manter a sua palavra.	1	2	3	4	5
24) Os membros da equipe do projeto esforçam-se para serem justos nas relações com os outros.	1	2	3	4	5
25) Os membros da equipe do projeto orientam seu comportamento por princípios éticos.	1	2	3	4	5
26) Os membros da equipe entregam suas tarefas intermediárias dentro do prazo estipulado.	1	2	3	4	5
27) A equipe do projeto entrega os resultados finais do projeto dentro do prazo estipulado.	1	2	3	4	5
28) A equipe do projeto atinge os objetivos de prazo a tempo de atingir valor estratégico para a organização (time to market)	1	2	3	4	5
29) Os membros da equipe do projeto demonstram habilidade para acelerar o cronograma e/ou realizar tarefas simultâneas de projetos similares	1	2	3	4	5
30) Os membros da equipe do projeto demonstram habilidade para lidar com riscos e incertezas, sem comprometer os prazos do projeto.	1	2	3	4	5
31) A equipe do projeto, ao desenvolver suas tarefas, respeita os custos estimados no orçamento do projeto	1	2	3	4	5
32) Os custos reais do projeto estão aderentes às estimativas realizadas	1	2	3	4	5
33) A equipe do projeto é capaz de entregar uma solução técnica passível de ser implementada.	1	2	3	4	5
34) A equipe do projeto entrega os resultados de forma a satisfazer as necessidades do cliente.	1	2	3	4	5
35) Ainda que tenha tempo e custo adicionais, para atender as especificações técnicas, recursos extras são alocados ao projeto.	1	2	3	4	5
36) Ainda que tenha tempo e custo adicionais, para atender as especificações técnicas, as tarefas não conforme são refeitas.	1	2	3	4	5
BLOCO 2 – CULTURA DO PROJETO: neste bloco, gostaríamos de ter sua opinião sobre alguns aspectos culturais da equipe do projeto ao qual você está vinculado. Pedimos que você leia atentamente as afirmações abaixo e dê o seu grau de concordância, numa escala de 1 a 5, sendo que 1 significa que você discorda totalmente e 5 que você concorda totalmente.					
	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
37) Os papéis e funções dos membros da equipe de projeto são estabelecidos de acordo com a necessidade do projeto.					
38) Os papéis e funções dos membros da equipe são estabelecidos de acordo com o grau hierárquico que possuem					
39) As decisões relacionadas ao projeto são feitas de forma descentralizada					
40) Os membros da equipe são consultados sobre as tarefas a serem por eles desempenhadas					
41) Os privilégios e símbolos de status são mal vistos pela equipe do projeto					
42) Na equipe do projeto, a relação líder x liderados, é percebida, prioritariamente, como um vínculo familiar.					
43) Na equipe do projeto, a relação líder x liderados, é percebida, prioritariamente, como um contrato que, presume-se, seja baseado em vantagens mútuas.					

44) A seleção e a promoção dos membros da equipe levam em conta o grupo a que os profissionais pertencem, no sentido de conciliar questões políticas internas.					
45) A seleção e a promoção dos membros da equipe baseiam-se, unicamente, nas competências e normas organizacionais					
46) Os membros da equipe, no geral, preferem trabalhar com pessoas que cooperam entre si, em vez de trabalhar sozinhos e ter considerável liberdade para organizar seu trabalho como bem entendem.					
47) O líder do projeto encoraja realizações individuais e promove competições individuais.					
48) O líder do projeto segue a intuição e busca o consenso, ao invés de ser imperativo e auto-afirmativo.					
49) Na equipe, são acentuadas a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho, ao contrário de se enfatizar a equidade, a competição entre colegas e a performance.					
50) No projeto, os conflitos são resolvidos por meio da negociação e do compromisso, ao invés de se resolvê-los pelo confronto.					
51) O líder do projeto dá incentivos suficientes para o trabalho em idéias novas apesar da incerteza em relação aos resultados.					
52) O líder do projeto prefere correr alto risco e alto retorno, em vez de retornos baixos e certos.					
53) Caso os membros da equipe falhem no processo de criação de algo novo, o líder do projeto os encorajam a continuar tentando.					
54) As regras do projeto não devem ser infringidas, mesmo que o membro da equipe pense que é do interesse da empresa.					
Nos blocos 3, 4 e 5, abaixo, pedimos que nos informe alguns dados pessoais, de sua empresa e de seu projeto, a fim de que possamos melhor caracterizar nossa amostragem. Como falado, os dados serão tratados de forma agregada e nenhuma informação específica sua ou de sua empresa será divulgada					
BLOCO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA					
55) Razão Social (Opcional):					
56) Número de Funcionários:	1 - De 0 a 9				
	2 - De 10 a 49				
	3 - De 50 a 249				
	4 - De 100 a 249				
	5 - De 250 ou mais				
57) Faturamento	1 - Até R\$ 1,2 milhão				
	2- De R\$ 1,2 a R\$ 5,0 milhões				
	3- De R\$ 5,0 até R\$ 10,00 milhões				
	4 - De R\$ 10,00 até R\$ 60,0 milhões				
	5 - Acima de 60,0 milhões				
58) Setor de Atuação	1. Automotivo				
	2. Eletro-Eletrônico				
	3. Bancos e Serviços Financeiros				
	4. Tecnologia da Informação				
	5. Químico e Farmacêutico				
	6. Construção Civil				
	7. Outro (Especificar)				

BLOCO 4 – DADOS DO RESPONDENTE		
59) Nome (Opcional):		
60) País de Origem:		
61) Tempo de Empresa:	1. < 1 ano	
	2. 1 a 5 anos	
	3. 5,1 a 10 anos	
	4. > 10 anos	
62) Cargo	1. Presidente / CEO	
	2. Diretor de Divisão	
	3. Diretor de Departamento	
	4. Gerente	
	5. Supervisor	
	6. Analista	
	7. Outro (Especificar)	
63) Função no projeto	1. Gerente/Líder	
	2. Técnico de Equipe	
	3. Outro (Especificar)	
64) Área de Atuação:	1. Planejamento	
	2. Comercial/Marketing	
	3. P&D/Engenharia	
	4. Produção	
	5. Financeiro	
	6. Outra (Especificar):	
65) Email (opcional):		
BLOCO 5 – DADOS DO PROJETO		
66) Nome do Projeto (opcional)		
67) Tipo de Projeto	1. Inovação de Produto	
	2. Inovação de Processos	
	3. Inovação organizacional	
	4. Inovação de mercado	
	5. Outro (Especificar)	
68) Tipo de Equipe quanto à distância geográfica	1. Co-localizada	
	2. Distribuída (mesmo país)	
	3. Distribuída (diferentes países)	
69) Tipo de Equipe quanto à distância organizacional	1. Envolve apenas uma organização	
	2. Envolve pessoas de duas ou mais organizações	

70) Tamanho da Equipe	1. Até 4 pessoas	
	2. Entre 5 a 10 pessoas	
	3. Entre 11 e 20 pessoas	
	4. Mais de 20 pessoas	
71) Países de origem dos membros da equipe	País 1:	Nº de Pessoas do País:
	País 2:	Nº de Pessoas do País:
	País 3:	Nº de Pessoas do País:
	País 4:	Nº de Pessoas do País:

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)